

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin ja johtamisen laitos



SUOMALAISEN VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN
LIIKETOIMINTASTRATEGIA JA KILPAILUETU

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

9683

Markkinointi
Pro Gradu -tutkielma
Maritta Weckström k70689
Kevät 2005

Hyväksytty Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 10/5 2005

arvosanalla erinomainen, 80 pistettä

KTT Mai Anttila ja VTM Pyyö-düsa Johansson

SUOMALAISEN VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN

LIIKETOIMINTASTRATEGIA JA KILPAILUETU

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen menestystekijöitä kansainvälisen kilpailun leimaamassa liiketoimintaympäristössä. Keskeistä oli tutkia minkälaisella liiketoimintastrategialla kansainvälisessä vertailussa pieni yritys voi näissä kilpailuasetelmissä pärjätä ja mikä on sen kilpailuetu. Tutkimuksessa toimialaa lähestyttiin strateginen ryhmä -teorian näkökulmasta.

Lähdeaineisto ja tutkimustapa

Tutkielma koostuu toimiala-, teoria- ja empiriaosasta. Toimialan rakennetta, kilpailutilannetta ja niihin vaikuttavia tekijöitä pyrittiin tutkimaan asiantuntijahaastattelun, lehtiartikkeleiden ja alan liiton tietojen pohjalta. Teoriaosiossa tutkimusaiheeseen perehdyttiin markkinoinnin ja strategisen liikkeenjohdon kirjallisuuden perusteella, ja erityistä huomiota kiinnitettiin strategisen ryhmän, liiketoimintastrategian ja kilpailuedun teorioihin. Teorian perusteella rakennettiin viitekehysmalli suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategiasta. Viitekehysmallin pohjalta tehtiin empiirinen tutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisin teemahaastatteluin monitapaustutkimuksena. Empiirisen tutkimuksen tapausyritykset valittiin kahden alan asiantuntijan kanssa tuomarointimenetelmällä, jossa tapausyritykset jaettiin kahteen strategiseen ryhmään, Perinteisiin vaatetusyrityksiin ja Suunnittelijavetoisiin brandeihin. Molemmissa strategisissa ryhmissä suoritettiin tämän jälkeen teemahaastatteluja yhteensä kuuden yrityksen edustajan kanssa. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään yritysten strategioita ja kilpailuetuja sekä selvittämään viitekehysmallin toimivuutta. Myös strategisen ryhmäjaon onnistuneisuutta arvioitiin haastattelujen perusteella.

Tulokset

Tutkimuksen strategiset ryhmät poikkesivat toisistaan melko paljon ydinmenestystekijöidensä, tunnuslukujensa, kohderyhmiensä ja liiketoimintastrategioidensa puolesta, ja tutkija päättelikin, että vastoin yleistä alan trendiä Suunnittelijavetoisten brandien ryhmä on toimialan elinkaaren kasvuvaiheessa. Perinteisissä vaatetusyrityksissä liiketoimintastrategioita olivat Zara-malli, vakaan nichen strategia ja prosessien hallinnan strategia. Kilpailuetuja olivat ketjun hallinta tuotannosta jakeluun, istuvuuden osaaminen ja prosessien ja logistiikan osaaminen. Ryhmän yritysten strategioissa korostui markkina-lähtöisyys. Suunnittelijavetoisten brandien ryhmässä liiketoimintastrategioita olivat eettisen markkinoinnin strategia, luksusstrategia ja modernin muotoilun strategia. Kilpailuetuja olivat muotoilu, laatu ja markkinointi. Ryhmän yritysten strategioissa korostui resurssilähtöisyys.

Avainsanat

vaatetusala, pkt-yritys, liiketoimintastrategia, kilpailuetu, ydinmenestystekijä, strateginen ryhmä

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.2	TUTKIELMAN PÄÄONGELMA JA ALATAVOITTEET.....	7
1.3	TUTKIELMAN KÄSITTELYTAPA	8
1.4	TUTKIELMAN RAJAUKSET	9
1.5	TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET	10
1.6	TUTKIELMAN KULKU.....	12
2	PKT-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN REUNAEHDOT SUOMEN VAATETUSTOIMIALALLA	13
2.1	SUOMALAISEN VAATETUSTEOLLISUUDEN ELINKAARI	13
2.2	MUOTI VS. DESIGNTUOTTEET.....	17
2.3	KULUTTAJAN PÄÄTÖKSENTEKO VAATETUSOSTOISSA	19
2.4	SUOMALAISEN VAATETUSTEOLLISUUDEN LÄHTÖKOHDAT 2000-LUVUN KILPAILUYMPÄRISTÖSSÄ	21
2.4.1	Vaatetusteollisuus osana muotoilun kenttää ja teollisuutta.....	21
2.4.2	Ulkomainen alihankinta ja kiinaileminen.....	22
2.4.3	Vähittäismyymälöiden ketjuuntuminen ja kansainväliset vaatetusketjut.....	23
2.4.4	Vaatetusalan ongelmat ja tulevaisuuden mahdollisuudet.....	24
3	LIIKETOIMINTASTRATEGIA PKT-YRITYKSESSÄ	27
3.1	STRATEGIA JA SEN MERKITYS YRITYKSESSÄ	27
3.1.1	Ydinmenestystekijät	28
3.1.2	Kilpailuetu.....	30
3.2	VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN KILPAILUYMPÄRISTÖ.....	31
3.2.1	Toimialan viiden kilpailuvoiman malli.....	33
3.2.2	Vaatetustoimialan strategiset ryhmät	37
3.3	ASIAKASLÄHTÖINEN VS. RESURSSILÄHTÖINEN STRATEGIAN MUODOSTUS...	39
3.4	LIIKETOIMINTASTRATEGIAT	43
3.4.1	Suuntausstrategiat.....	44
3.4.2	Geneeriset kilpailustrategiat.....	44
3.4.2.1	Kustannusjohtajuus.....	46
3.4.2.2	Differointi.....	46
3.4.2.3	Fokusointi.....	49
3.4.2.4	Differointi ja fokusointi vaatetusosalalla	50
3.4.3	Tuote- ja markkinastrategiat.....	51
3.5	YRITYKSEN KOON VAIKUTUS STRATEGIAAN	52
4	KILPAILUETU JA STRATEGIAN TOTEUTUS VAATETUSALAN PKT- YRITYKSESSÄ.....	55
4.1	KILPAILUEDUN LUOMISEN LÄHTÖKOHDAT	55

4.1.1	Arvoketju.....	55
4.1.2	Segmentointi.....	57
4.2	KILPAILUETU DIFFEROINTISTRATEGIASSA.....	58
4.2.1	Design management	59
4.2.1.1.	Muotoilu	60
4.2.1.2.	Brandi	62
4.2.1.3.	Identiteetti ja imago	63
4.2.1.4.	Viestintä.....	64
4.2.2	Jakelu.....	65
4.2.3	Tuotanto ja tuotannon sijoitus	67
4.2.4	Verkostot	68
4.3	STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI.....	69
4.4	KAUPALLINEN MENESTYMINEN JA SEN DIMENSIOT	70
4.5	SUOMALAISEN VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASTRATEGIAN VIITEKEHYSMALLI	71
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	75
5.1	TUTKIMUSOTE	75
5.2	CASE-ANALYYSI.....	76
5.3	HAASTATELTAVIEN JA TAPAUSYRITYSTEN VALINTA JA SIOJITUS STRATEGISIIN RYHMIIN	77
5.4	TEEMAHAASTATTELURUNGON LAADINTA.....	78
5.5	AINEISTON ANALYSOINTIMENETELMÄT	79
5.6	AINEISTON KERUU	79
5.7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	79
6	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....	82
6.1	TUTKIMUKSEN TAPAUSYRITYSTEN ESITTELY.....	82
6.2	KILPAILIJAT JA KILPAILUYMPÄRISTÖ STRATEGISISSA RYHMISSÄ.....	84
6.3	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT NYT JA TULEVAISUUDESSA	88
6.4	TAVOITTEET JA RESURSSIT	91
6.5	DIFFEROINTISTRATEGIA JA TUOTE- JA MARKKINASTRATEGIA	94
6.6	KILPAILUETU JA SEN OSA-ALUEET	98
6.7	KAUPALLINEN MENESTYS.....	108
6.8	LIIKETOIMINTASTRATEGIAT	112
6.9	STRATEGISEN RYHMÄJAON ONNISTUMINEN	116
6.10	YHTEENVETO EMPIIRISISTÄ TULOXSISTA.....	117
7	VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS JA SUOSITUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE.....	122
8	TOIMENPIDESUOSITUKSIA SUOMALAISILLE VAATETUSALAN PKT- YRITYKSILLE	130
9	LOPUKSI	133
	LIITTEET	141
	LIITE 1. VISUAALISET YRITYSESITTELYT	141

LIITE 2. YRITYSTEN PERUSTIEDOT -LOMAKE	143
LIITE 3. TEEMAHAASTATTELURUNKO	144
LIITE 4. YRITYSTEN PERUSTIETOJA	145
LIITE 5. MENESTYSTEKIJÄT, RESURSSIT JA KILPAILUEDUT	146

KUVIEN LUETTELO

Kuva 1. Suomen vaatetusteollisuuden tuotanto vuosina 1967 - 1991.....	14
Kuva 2. Teva-viennin ja tuonnin arvo vuosina 1992 - 2002.....	16
Kuva 3. Menestyvän strategian peruselementit.....	27
Kuva 4. Toimialan viiden kilpailuvoiman malli	33
Kuva 5. Resurssipohjainen strategian muodostus	41
Kuva 6. Liiketoimintastrategian päätöksentekorakenne ja -vaihtoehdot	43
Kuva 7. Differoinnin ja kustannusjohtajuuden strategiat.....	45
Kuva 8. Asiakkaan arvohierarkia	48
Kuva 9. Fokusointistrategia geneeristen strategioiden kentässä	50
Kuva 10. Tuote-markkinayhdistelmien erikoistumisvaihtoehdot	51
Kuva 11. Arvoketju	56
Kuva 12. Design management arvoketjussa	60
Kuva 13. Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmalli	74
Kuva 14. Perinteisten vaatetusyritysten liiketoimintastrategian viitekehysmalli.....	124
Kuva 15. Suunnittelijavetoisten brandien liiketoimintastrategian viitekehysmalli.....	127

TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1. Differoinnin keinot vaatetusalalla	59
Taulukko 2. Tapausyritysten sijoitus strategisiin ryhmiin	78
Taulukko 3. Tapausyritysten perustiedot ja tunnusluvut	82
Taulukko 4. Tapausyritysten tuotetarjonta ja kohdesegmentti.....	95
Taulukko 5. Tapausyritysten viennin määrä ja vientimaat	97
Taulukko 6. Tapausyritysten kilpailuedun osa-alueet vs. teorian kilpailuedun osa-alueet	99
Taulukko 7. Ulkomaisen valmistuksen osuus tuotannosta ja valmistusmaat.....	106
Taulukko 8. Liikevaihdot 2002 - 2004 ja yritysten myyntipisteiden lukumäärät vuonna 2005	109
Taulukko 9. Henkilöstön määrä 2002 - 2004	109
Taulukko 10. Tapausyritysten kannattavuus, kasvu ja kasvustrategiat.....	111

1 Johdanto

1.1 Onko suomalaisella vaatetusalan pkt-yrityksellä tulevaisuutta?

Aikakausi- ja sanomalehtiotsikot kertovat vaatetusteollisuuden irtisanomisista, vaatteiden halpatuonnin vapautumisesta ja globaalien ketjujen ylivallasta. Samaan aikaan muoti- ja muotoilulehdet tuovat kuitenkin esiin uusia suomalaisia merkkejä kuten Lustwear ja IVANA Helsinki. Kansainvälisten ketjujen rantautuminen Suomeen on pistänyt kotimaiset vaatetusalan yritykset uusien realiteettien eteen; tehokkuuden täytyy kasvaa ja tuotantokustannusten laskea. Lisäksi on jatkuvasti pystyttävä tarjoamaan asiakkaille uusimpien trendien mukaisia tuotteita ja oltava näkyvästi esillä sekä mediassa että katukuvassa. Miten suomalainen yritys pärjää näillä muuttuneilla markkinoilla? Täytyykö senkin pyrkiä toteuttamaan samaa strategiaa hennes & mauritzien kanssa?

Vaatetusala on Suomessa tutkittu trikotoimialan näkökulmasta 1980-luvulla. Viime vuosikymmenen tutkimuskohteita olivat vaatetusalan kilpailukyky sekä instituutioksi muodostunut Marimekko. Suuret yritykset ovat kuitenkin Suomen vaatetusosalalla poikkeuksia, sillä suurin osa alalla toimivista yrityksistä on pk-yrityksiä. Tilanne suomalaisilla vaatetusmarkkinoilla on myös tuonnin vapauduttua ja kansainvälisten ketjujen tulon myötä radikaalisti muuttunut. Kansainvälisten ketjujen menestys perustuu volyymeihin, joista suomalaiset yritykset ovat kaukana. Kaukoidässä tuotantokustannukset ovat murto-osa suomalaisen teollisuuden kustannuksista, mikä johtaa valintoihin tuotantokustannusten, laadun ja logistiikan suhteen. Huolimatta entistä haasteellisimmista kilpailuasetelmista on viime vuosikymmenen aikana suomalaisen vaatetusteollisuuden kärkinimiin Marimekon rinnalle noussut ryhmä pieniä vaatetusalan yrityksiä, joiden menestysreseptiä ei vielä ole tieteellisesti tutkittu.

Tässä tutkielmassa halutaan selvittää, mitkä ovat suomalaisen vaatetusteollisuuden menestystekijöitä kansainvälisen kilpailun leimaamassa liiketoimintaympäristössä. Keskeistä on selvittää minkälaisella strategialla kansainvälisessä vertailussa pieni yritys voi näissä kilpailuasetelmissa pärjätä ja mikä on sen kilpailuetu. Tutkimus tehdään suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen näkökulmasta.

1.2 Tutkielman pääongelma ja alatavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on selvittää suomalaisen vaatetusteollisuuden pkt-yrityksen toimintastrategioita suomalaisilla vaatetusmarkkinoilla. Markkinoita leimaa viimeaikainen kansainvälisten ketjujen tulo sekä paineet tuotantokustannusten vähentämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Suomessa kotimainen vaatetusteollisuus on koettu kuolevaksi toimialaksi, mutta vastoin yleistä trendiä ovat useat pienet vaatevalmistajat nousseet otsikoihin laadukkailla ja omaperäisillä mallistoillaan. Uusien yritysten lisäksi alalla toimii myös paljon elinvoimaisia perinteisempiä mallistoja tarjoavia yrityksiä.

Tutkielman päätavoitteena onkin tutkia millaisin strategioin ja kilpailueduin suomalaiset vaatetusalan pkt-yritykset kilpailevat kansainvälisten ketjujen läsnäolon leimaamassa kilpailuympäristössä.

Pääongelmaan liittyvinä alatavoitteina on selvittää:

1. Minkälainen kilpailutilanne vaatetusallalla on Suomessa?
2. Mitä ovat toimialan kilpailuvoimat ja strategiset ryhmät?
3. Mitkä ovat liiketoimintastrategian osa-alueita?
4. Mitkä ovat vaatetustoimialan kriittiset menestystekijät?
5. Miten asiakaslähtöisyys ja resurssit palvelevat strategian suunnittelussa?
6. Mitä rajoituksia pkt-yrityksen lähtökohdat asettavat strategian muodostukselle?
7. Minkälaisia strategioita vaatetustoimialalla esiintyy?
8. Mitkä kilpailuedun osatekijät ovat tärkeitä vaatetusyrityksen kannalta?
9. Mikä on kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksen kilpailuetu ja kilpailustrategia?
10. Mitä on menestyminen vaatetusalan pkt-yrityksessä?

Vastaukset pääongelmaan ja alatavoitteisiin pyritään saamaan kirjallisen teorian ja teemahaastatteluihin pohjautuvan empirian avulla.

1.3 Tutkielman käsittelytapa

Tutkielma koostuu toimiala-, teoria- ja empiriaosasta. Ennen teoriaa pyritään saamaan kuva toimialasta ja toimialan jaosta lehtiartikkeleiden, teva-liiton tietojen ja asiantuntija-haastattelun pohjalta. Toimialaluvussa käsitellään myös teemoja, kuten vaatteiden ostopäätösprosessi ja muodin ilmiö, jotka eivät suoraan vastaa tutkimusongelmiin, mutta jotka ovat vahvassa kytköksessä aiheeseen ja näin ollen oleellisia tutkimuksen kannalta. Tutkielma on teoriapainottunut.

Tutkielman teoriaosa perustuu kilpailustrategioita käsittelevään strategisen liikkeenjohdon ja strategisen markkinoinnin kirjallisuuteen. Strategia nähdään tässä työssä asemointikoulukunnan näkökulmasta. Geneeriset strategiat esitellään strategian muodostuksen yleisenä lähtökohtana. Sen lisäksi perehdytään liiketoimintastrategian eri osa-alueisiin ja alakohtaisiin strategiavaihtoehtoihin. Teoriaosiossa tutkitaan myös mitä asiakaslähtöisellä ja resurssipohjaisella strategialla on annettavana tutkimukselle. Edellä mainitut strategiat pyritään yhdistämään kilpailuedun käsitteeseen ja tuomaan lisäksi esiin design managementin ja markkinointimixin valikoidut osa-alueet ja niiden merkitys kilpailuedulle vaatetusosalalla. Teorian avulla perehdytään myös kilpailustrategian toteutukseen ja menestymisen osa-alueisiin. Myös pk-yrityksen lähtökohdat otetaan huomioon, sillä tutkielmassa toimialaa tarkastellaan pienten ja keskisuurten suomalaisten vaatetusalan valmistaja- ja markkinointiyritysten näkökulmasta.

Tutkimuksen empiria suoritetaan case-analyysinä. Empiriaosuuden alussa case-yritykset valitaan ja jaetaan kahteen strategiseen ryhmään alan asiantuntijoiden avulla niin sanotulla tuomarointimenetelmällä. Empiirinen tutkimus suoritetaan haastattelemalla tapausyrityksien johtajia teemahaastattelurungon avulla. Haastatteluiden kautta pyritään löytämään vastaukset tutkimusongelmaan ja alaongelmiin sekä selvittämään viitekehysmallin toimivuus.

Aiheen valinnan taustalla on tutkijan henkilökohtainen kiinnostus suomalaiseen vaatetus-teollisuuteen ja muotoiluteollisuuteen. Myös osallistuminen vuonna 2003 International Design Business Management -sivuaineohjelmaan Helsingin Kauppakorkeakoulussa on vaikuttanut aihealueen valintaan.

Suomessa vaatetusala on tutkineet mm. Lahti (1985), Tikkanen (1991, 1994) ja Ainamo (1993, 1996). Lahden tutkimukset 1970- ja 1980-luvuilla keskittyivät kotimaiseen

vaatetustoimialaan ja erityisesti trikooteollisuuden strategisiin ryhmiin. Tikkanen on keskittynyt tutkimuksissaan mm. differointistrategioihin, toimialan kehitykseen ja kilpailukykyyn. Ainamon tutkimuksen kohteena taas on ollut Marimekko ja design management. Pro gradu -töissä on myös tutkittu mm. vaatetusalan palkkavalmistusta ja vähittäiskauppaa (ks. mm. Erholtz 1983 ja Aho 1999). Viimeaikainen tutkimus on edellisten lisäksi keskittynyt Euroopan yhdentymisen vaikutukseen kotimaiselle vaatetusosalalle, internetin merkitykseen vaatetusosalalla ja hankinnan merkitykseen vaatetusvähittäiskaupan kannattavuudelle (mm. Tuulenmäki 1992, Haapa-aho ym. 2000 ja Mattila 1999). Tutkimusta pienistä vaatetusalan yrityksistä on kuitenkin vähän ja toimialaa ei ole juurikaan tutkittu 2000-luvun muuttuneessa toimintaympäristössä.

Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia vaatetusalan pkt-yritysten strategioita ja kilpailuetuja, valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus, sillä se sopii kvantitatiivista menetelmää paremmin ilmiöiden ymmärtämiseen (Seppälä 2001). Myös tutkittavan ilmiön kompleksisuus ja vaikuttavien muuttujien monimutkaisuus ja vaikea mitattavuus tukee laadullisen tutkimusotteen valintaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25). Aineiston kerääminen toteutetaan yritysjohtoon teemahaastatteluin, sillä se on edullisin tapa, kun halutaan ymmärtää laajojen aihepiirien asiayhteyksiä. (Seppälä 2001) Tutkimuksen teemahaastattelut toteutetaan monitapaustutkimuksen puitteissa. Tällainen case-tutkimus on perusteltua, kun tutkitaan päätöksiä, organisaatiota tai prosesseja, joissa monet muuttujat vaikuttavat lopputulemaan (Yin 2003, 12 - 13). Monitapaustutkimus tarjoaa myös yhden tapauksen tutkimukseen verrattuna vankemman pohjan tulosten merkitsevyydelle (mt. 47).

1.4 Tutkielman rajaukset

Tämä tutkielma käsittelee suomalaisia vaatetusalan pkt-yrityksiä. Vaikka viime vuosina suomalaisessa vaatetusteollisuudessa on ollut havaittavissa tuotantoyritysten vertikaalista siirtymistä vähittäiskaupan puolelle sekä kasvavaa lippulaivaliikkeiden perustamista, ei tässä työssä keskitytä vähittäiskauppaan ja sen teorioihin. Yritysten strategianmuodostuksen katsotaan tutkimuksessa olevan markkinalähtöistä teknologialähtöisyyden sijaan. Vaikka vaatetustuotteet eivät kaikkien ihmisten kohdalla olekaan korkean sitoutuneisuuden tuotteita, katsotaan kuluttajan korkea sitoutuneisuus vaatetustuotteisiin tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, koska ensinnäkin tutkimus keskittyy keskimääräistä korkeammin hinnoiteltuihin laadukkaisiin tuotteisiin ja toiseksi vaateen oletetaan tutkimuksessa olevan osa yksilön identiteettiä. Tutkimuksen näkökulma on kuitenkin yrityskeskeinen, joten työssä

ei juurikaan perehdytä kuluttajan käyttäytymiseen ja ostopäätökseen vaikuttaviin seikkoihin. Työn ulkopuolelle rajataan myös private label -strategia, ja näin ollen keskitytään yrityksiin, jotka omana tuotantonaan tai alihankintana valmistavat oman tuotemerkin tuotteita, joita ne myyvät vähittäisliikkeille. Hinnanasetanta rajataan työn ulkopuolelle sen käsittelyn vaatiman laajuuden vuoksi. Koska työn kohderyhmänä ovat pienet vaatetusalan yritykset, sivutaan työssä myös pk-teoriaa. Huolimatta siitä, että vaatetusallalla muoti on keskeisellä sijalla, nähdään vaatteet tässä tutkimuksessa laadukkaina designtuotteina, joiden kierto ei välttämättä ole yhtenevä pintamuodin kanssa. Vaikka monille alan yrityksille kansainvälistyminen tai jopa born global -strategia on välttämätön, ei työ käsittele myöskään yrityksen kansainvälistymis- ja vientistrategioita. Tutkielmassa suomalaisten vaatetusalan pk-yritysten katsotaan kuitenkin kilpailevan globaaleilla markkinoilla, sillä vaikka kaikki alan suomalaiset pkt-yritykset eivät viekään tuotteitaan ulkomaille, voidaan kotimaankin markkinoiden katsoa tänä päivänä olevan kilpailultaan niin kansainväliset, että kilpailua voidaan myös täällä kutsua globaaliksi. Vaikka tutkimus myös sivuaa liiketoimintastrategioiden menestystä, ovat laskennalliset tilinpäätösanalyysit rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkielman empiriaosassa toimialaa tarkastellaan suomalaisen vaatetusalan pk-yritysten näkökulmasta. Vaikka tutkimuksessa käsitellään pk-yrityksiä, rajataan räätälöintilähtöinen kilpailustrategia työn ulkopuolelle, ja keskitytään sen sijaan massatuotantostrategian valinneisiin yrityksiin. Vaatetusallalla viitataan usein teva-alaan, johon luetaan kuuluvaksi myös tekstiilialan yritykset, mutta tämän työn aihealue rajataan käsittelemään pelkkää vaatetusalaa. Työ rajaa ulkopuolelleen myös perinteisen työvaateteollisuuden. Jotta tutkimuksen tapausyritykset olisivat myös keskenään vertailukelpoisia, on empiirinen tutkimus rajattu koskemaan naistenvaateyrityksiä.

1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

Vaatetusyrittäjä – Tässä työssä vaatetusyrityksillä ja vaatetusvalmistajilla viitataan kaikkiin yrityksiin, jotka joko omana tuotantonaan tai alihankintana valmistavat ja markkinoivat oman tuotemerkinsä tuotteita.

Vaatetusteollisuus – Vaatetusteollisuuden yhteydessä, tai sen sijasta, puhutaan usein teva- tai tevanake-teollisuudesta, jotka ovat vaatetusteollisuuden yläkäsitteitä. Ensimmäisellä viitataan tekstiili- ja vaatetusteollisuuteen, ja jälkimmäinen määritelmä pitää

vaatetusteollisuuden lisäksi sisällään tekstiili-, kenkä- ja nahkateollisuuden (Taloudellinen tiedotustoimisto 2004). Tässä tutkielmassa keskitytään vaatetusteollisuuteen. Kirjallisuudessa ja tilastotiedoissa vaatetusteollisuutta ei kuitenkaan aina eritellä, vaan se lasketaan osaksi teva- tai tevanake-teollisuutta, mistä johtuen tutkielmassa ja teoriaviitteissä esiintyy kaikkia em. käsitteitä. Vaatetusteollisuuden synonyymeinä käytetään sanoja vaateteollisuus, vaatetustoimiala ja vaatetusala.

Strategia – Strategia-sanalla tarkoitetaan tässä työssä pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa, joka määrittää millä liiketoiminnan alueella yritys toimii ja mikä on yrityksen menestyksen edellytys eli kilpailuetu tällä liiketoiminnan alueella. (Porter 1985, 13–15) Grantin (1998, 3) mukaan strategia ei ole yksityiskohtainen suunnitelma, vaan kehys tai teema, joka asettaa pitkällä tähtäimellä rajat ja suuntaviivat yrityksen toiminnoille ja päätöksenteolle. Strategian muodostuksessa keskeisiä ovat tavoitteiden lisäksi resurssit ja kilpailuympäristö. Kilpailuympäristön elementtien - asiakkaiden, kilpailijoiden ja toimittajien - ja kuluttajien makutottumusten ymmärtäminen ja aikainen muutoksiin reagointi ovat erityisesti vaatetusosalalla keskeisiä. (ks. Grant 1998, 3-11; Porter 1987, 23)

Kilpailuetu – Kilpailuetu on yrityksen tarjoamaa, taloudellisesti kannattavasti luotua ja markkinoilla uskottavasti esilletuotua ylivoimaisuutta (Rope 2003, 91) Kilpailuetu pohjautuu käsitteen luojan Michael Porterin (1985, 15) mukaan asiakkaille tuotettavaan arvoon. Asiakkaille tuotettava arvo muodostuu arvoketjussa, ja erot yritysten arvoketjujen välillä ovat lähteitä kilpailuedun luomiselle (mt. 54–56). Erot vaatetusalan yritysten arvoketjujen välillä voidaan saavuttaa mm. design managementin, markkinointimixin osa-alueiden tai verkostoitumisen avulla.

Pkt-yritys – Pkt-yrityksillä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria tuotantoyrityksiä. Mutta kuten jo aiemmin mainittiin, kaikilla tutkielman tapausyrityksillä ei ole omaa tuotantoa. Näitä kahta yritystyyppiä ei kuitenkaan haluta tässä työssä erotella, joten pkt-yrityksillä viitataan myös yrityksiin, joiden tuotanto tapahtuu alihankintana. Näitä yrityksiä kutsutaan myös merkkivalmistajiksi. Myös pk-yrityksen käsitettä käytetään pk-teorian yhteydessä. Pkt-yritysten katsotaan olevan alle 250 työntekijän yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumman kynnysarvo on 43 miljoonaa euroa (Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä 2003). Pk-yrityksiä on maamme teva-alan

yrittäjistä noin 96 %. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n jäsenyrittäjistä yli 75 % (314 kpl) työllistävät alle 50 henkilöä, eli ne ovat näin ollen ns. pieniä yrityksiä. Melkein kolmannes jäsenyrittäjistä työllistää alle 10 henkilöä eli on näin ollen mikroyrityksiä. Suuryrityksiä eli yli 250 henkilöä työllistäviä on jäsenyrittäjistä vain 12 kappaletta (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 23; Yrittäjyystilastoja 2004)

1.6 Tutkielman kulku

Tutkielma jakautuu teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosassa tutkimusaihetta tarkastellaan kirjallisuuden avulla ja empiriaosassa aiheen analyysia jatketaan teemahaastattelujen avulla.

Tutkielma alkaa johdannolla. Johdantoa seuraa luku 2, jossa otetaan katsaus toimialaan ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin lehtiartikkelien ja alan liiton tietojen pohjalta. Luvussa 3 käsitellään aiheen kannalta keskeiset strategiateorioiden elementit ja suuntaukset. Luvussa 4 esitellään, kuinka kilpailuetu vaatetusalan pkt-yrityksessä muodostuu, tutkitaan kilpailustrategian toteutusta ja menestystä teorian pohjalta, ja muodostetaan viitekehysmalli.

Empiriaosa alkaa luvulla 5, jossa esitellään tutkimusmenetelmä, kuvataan tutkimuksen toteutus, aineiston keruutapa ja tutkimuksen luotettavuus. Luvussa 6 esitellään tutkimustulokset ja luvussa 7 arvioidaan viitekehysmallin toimivuus. Luvussa 8 annetaan toimenpidesuosituksia suomalaisille vaatetusalan pk-yrityksille kilpailuedun kehittämiseksi. Luvussa 9 käsitellään tutkimuksen kontribuutiota ja yleistettävyyttä vaatetusosalalle ja akateemiselle tutkimukselle.

2 PKT-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN REUNAEHDOT SUOMEN VAATETUSTOIMIALALLA

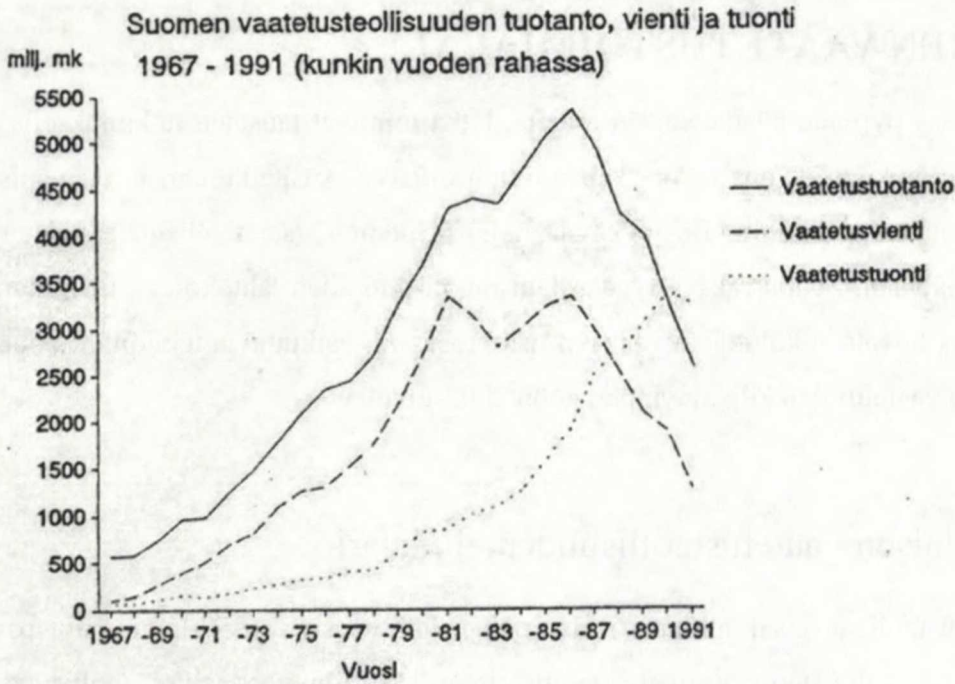
Seuraavissa alaluvuissa pyritään käsittelemään aiheita, jotka toimivat taustana tutkimukselle ja jotka tutkimuksen ja lukijan kannalta on katsottu aiheellisiksi käsitellä ennen etenemistä strategian ja kilpailuedun teorioihin. Ensin käydään läpi Suomen vaateteollisuuden historia 1950-luvulta tähän päivään. Seuraavaksi käydään läpi muoti-ilmiöiden lähtökohdat ja vaikutus vaatetustoimialaan, ja kuvataan kuluttajan vaateen ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi perehdytään Suomen vaatetusalan kilpailuympäristöön 2000-luvulla.

2.1 Suomalaisen vaatetusteollisuuden elinkaari

Suomalainen vaatetusteollisuus sai alkunsa sodan jälkeisinä vuosina 1950-luvun taitteessa. Vaikka Suomessa oli valmistettu vaatteita teollisesti jo 1800-luvulla, alkoi teollisuuden varsinainen laajentuminen vasta Suomen jälleenrakennusvaiheessa, jolloin valmisvaatteiden kysyntä lisääntyi voimakkaasti. Alkuvaiheessa tuotannon skaala oli hyvinkin laaja eikä ulkomaiselta kilpailulta suojassa olevalla kotimarkkinateollisuudella ollut tarvetta kiinnittää huomiota tehokkuuteen. (Kasvio 1991, 103–104) Elinkaarensa alkuvaiheessa kotimaisen vaatetustuotannon markkinaosuus oli yli 90 %. Vaatetustuonti oli selvästi suurempaa kuin vienti, vaikka tuontia rajoitettiin voimakkaasti tuontilisenssein. Vaatetusteollisuudessa alkuvaihe päättyi vuoden 1965 aikoihin, jolloin elinkaaressa siirryttiin vientivaiheeseen. (Tikkanen 1994, 8)

Vientivaiheessa vaatetusvientä ylitti ensimmäistä kertaa vaatetustuonnin. Vientiä vauhditti Efta-alueelta poistuneet tullit. Ruotsista tuli tärkein vientimaa ja samaan aikaan Ruotsista siirtyi vaatetustuotantoa Suomeen tavoitteenaan hyödyntää Suomen alhaisempaa kustannustasoa ja tuotantokapasiteettia. Kotimaan markkinaosuus laski 75 %:iin samalla kun henkilöstön määrä jatkuvasti lisääntyi. (Tikkanen 1994, 8-9) Kansainvälisen kaupan vapautumisen myötä avautuivat kotimaan markkinat myös ulkomaiselle kilpailulle, mikä sai vaatetusalan yritykset ryhtymään tuotantoa tehostaviin ja kilpailukykyä parantaviin toimenpiteisiin. (Kasvio 1991, 105)

Kuva 1. Suomen vaatetusteollisuuden tuotanto vuosina 1967 - 1991



Lähde: Tikkanen 1994, 5

Kuvassa 1 näkyvä lyhyt kasvuvaihe elettiin 1970-luvun puolivälin jälkeen, kun vienti lisääntyi kansainvälisten sopimusten solmimisen ja Euroopan talousyhteisön alueen vientitullien häviämisen myötä. (Tikkanen 1994, 9) Suomen tilanne oli ainutlaatuinen verrattuna muihin Pohjoismaihin, sillä toisin kuin niissä, oli työvoimatilanne Suomessa vaatetusteollisuudelle edullinen, ja Eftan ja EY:n kanssa sovitut järjestelyt takasivat suomalaiselle vaateviejälle hyvät lähtökohdat Länsi-Euroopan markkinoilla. Muut Pohjoismaat ryhtyivät siirtämään tuotantoaan varhaisessa vaiheessa ulkomaille. (Kasvio 1991, 105) Kasvuvaihetta leimasivat suuret kauppataseylijäämät, joita esiintyi 1980-luvun puoliväliin saakka. Kasvuvaiheen aikana kotimarkkinaosuus laski 70 %:iin. (Tikkanen 1994, 9)

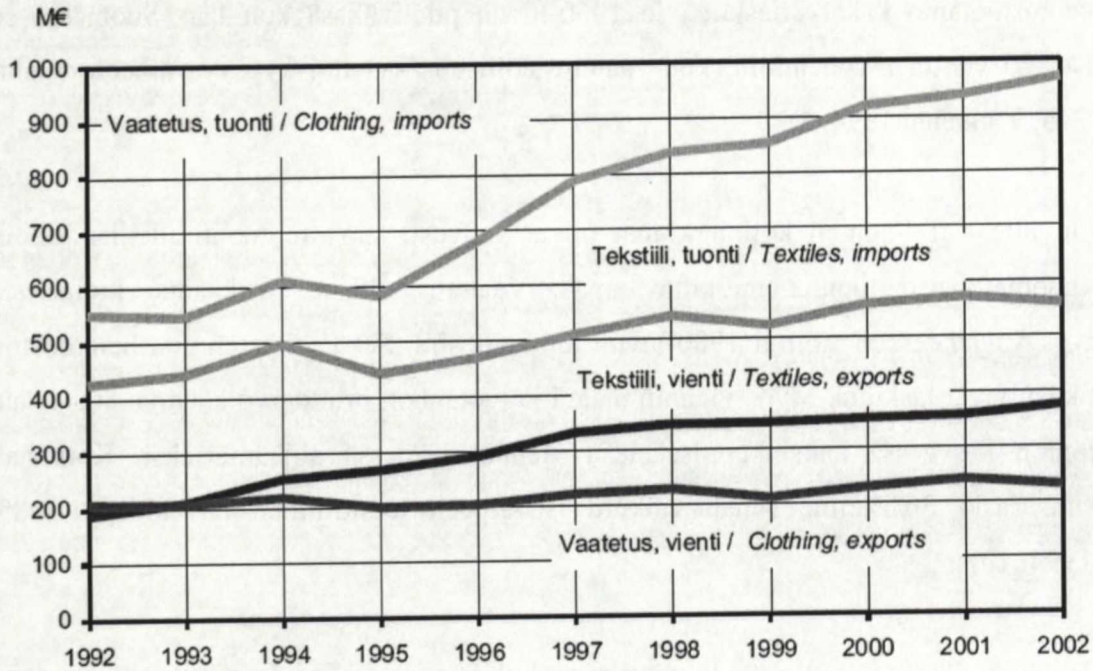
Kasvuvaihetta seurannut kultainen vaihe ajoittui suomalaisen vaatetusteollisuuden elinkaareissa 1970-luvun lopulta 1980-luvun puoliväliin. Tuolloin tuotannon bruttoarvo kasvoi jatkuvasti, ja vaatetusteollisuuden osuus teollisuuden työvoimasta oli suurimmillaan. Viennin osuus kohosi jopa nelinkertaiseksi tuontiin verrattuna ja kotimaan markkinaosuus laski edelleen 40 %:iin. (Tikkanen 1994, 10) Myös vienti Neuvostoliittoon oli suurimmillaan tuona aikana kattaen kaksi viidennestä vaatteiden kokonaisviennistä (Kasvio 1991, 109). Tällöin Suomi oli Italian lisäksi ainoa länsieurooppalainen maa, jolla oli alhaisten kustannusten asema eli komparatiivinen etu suhteessa läheisiin EEC-maihin. Tämä oli osatekijänä sille, että Suomen vaatetusalan elinkaaren

ajallinen kulku on vuosikymmeniä jäljessä esimerkiksi Ruotsin vaatetusalan elinkaaren vaiheita; Ruotsin vaatetustuotanto kääntyi laskuun jo 1960-luvun puolivälissä kun taas Suomessa se tapahtui vasta 20 vuotta myöhemmin, kun vaatetusteollisuus saavutti kypsyysvaiheen. (Lahti 1985, 120, 249; Tikkanen 1994, 5)

Aina 1980-luvulle asti Suomen kotimarkkinat olivat vahvasti suojattu tuontitulleilla, jolloin vienti oli huomattavasti tuontia merkittävämpää. Vaatetusteollisuuden käänne kultaisesta vaiheesta kypsyysvaiheeseen ajoittui 1980-luvun loppuvuosiin. Sekä yritysten että henkilöstön lukumäärät kääntyivät laskuun. Myös viennin määrä ja tuotannon bruttoarvo kääntyivät selvään laskuun tuonnin kasvaessa kaksinkertaiseksi ja viennin jäädessä alijäämäiseksi. Kotimaan markkinaosuus laski 30 %:iin. Tähän vaikutti EU-alueen tuontitullien häviäminen 1985. (Tikkanen 1994, 10)

Tultaessa 1990-luvulle tuontitulleista luovuttiin pikkuhiljaa, ja se, yhdessä vuosikymmenen alussa tapahtuneen Neuvostoliiton romahtamisen ja sitä seuranneen itäviennin tyrehtymisen seurauksena, ajoi monet alan yritykset konkurssiin. Vaatetusteollisuuden laskuvaihe alkoi 1990-luvun alussa laman aikaan, jolloin yritysten määrä tippui melkein puoleen ja henkilöstön määrä kolmannekseen kultaisen vaiheen huippuvuosista. Vuonna 1991 lähes 35 % alan yrityksistä meni konkurssiin. Kotimaan markkinaosuus oli 1990-luvun alussa enää 29 % ja kauppatase voimakkaasti alijäämäinen. (Tikkanen 1994; 4, 10) Suomalaisen vaatetusteollisuuden asemien heikkenemiseen vaikutti myös ylikapasiteetti, jota idänkaupan seurauksena oli syntynyt. Suomen kustannustaso oli myös kasvanut 1980-luvulla huomattavasti, mikä laski kotimaisen vaatetusteollisuuden hintakilpailukykyä. Toisaalta 1990-luvun alun rakennemuutoksen ei olisi pitänyt tulla yllätyksenä, sillä monissa läntisissä teollisuusmaissa, kuten Ruotsissa, vaate-teollisuuden tuotanto ja työllisyys olivat kääntyneet laskuun jo vuosikymmeniä aikaisemmin. (Kasvio 1991, 114–115)

Kuva 2. Teva-viennin ja tuonnin arvo vuosina 1992 - 2002



Tekstiili (SITC 65) sisältää perus- ja erikoistekstiilit ja vaatetus (SITC 84) trikoo-, kangas-, nahka- ja turkisvaatteet.

Lähde: Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 18

Viimeisen vuosikymmenen aikana Suomeen on tullut ulkomaisia toimijoita, joiden tuotanto- ja myyntistrategiat ovat pidemmälle kehittyneitä ja tehostetumpia kuin kotimaisten toimijoiden, mikä on pakottanut monet alan toimijat arvioimaan uudelleen kilpailuedellytyksiään. Henkilöstön määrä vaatetuslalla on edelleen ollut vahvassa laskussa ja tuonnin määrän suhde vientiin on kasvanut merkittävästi. Vuonna 2002 vaatetusteollisuuden viennin arvo oli 230 M€ ja tuonnin arvo 970 M€. Vaatetusviennin arvo 1990-luvun alusta vuoteen 2002 on pysynyt lähes muuttumattomana samalla kun vaatetustuonnin arvo on melkein kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa (ks. kuva 2). (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 17–18) Tärkeimpinä vientimaina ovat pysyneet Suomen rajanaapurit sekä Itämeren alueen maat, ja merkittävimpiä tuontimaita ovat Kiina, Viro, Saksa ja Ruotsi. (mt. 19–20).

2.2 Muoti vs. design tuotteet

Muoti ja vaatetusala kulkevat käsi kädessä. Muoti on pohjana mallistojen uusiutumiselle ja liiketoiminnan logiikan keskeinen tekijä. Kaikki alan yritykset eivät kuitenkaan seuraa muotia orjallisesti. Seuraavassa esitellään mitä muoti on, kuinka se syntyy ja leviää ja mikä on sen merkitys vaatetusallalla.

Muoti eli trendi on väliaikainen syklinen ilmiö, jonka kuluttajat adoptoivat tietyssä ajassa ja paikassa. Muodin kanssa käsi kädessä kulkee tuotteen elinkaari-teoria, jonka kehitysvaiheet ovat yhtäläisiä muodin kehitysvaiheiden kanssa. Ensin muodin omaksuvat muotitietoiset mielipidejohtajat, josta seuraa muodin leviäminen suuremmille massoille. Sitä seuraa muoti-ilmiön saturaatio ja lopulta muodin laskuvaihe. Vaikka trendit mielletään yleensä vaatetusalaa koskevaksi ilmiöksi, pätevät muodin lainalaisuudet moniin muihinkin esteettisiin ja sosiaalisissa yhteyksissä esillä oleviin kulutushyödykkeisiin ja palveluihin. Muodin syntymistä voidaan ilmiönä lähestyä pitkän ja lyhyen aikajakson näkökulmasta. Pitkän aikavälin näkemys muodin synnystä on historiallinen tyyli-muutosten jatkuvuus, jonka mukaan muodin syklit kehittyvät hitaasti yhdestä ääripäästä toiseen 30 - 50 vuoden jaksoissa. Kuitenkin monet tärkeät markkinointipäätökset tehdään sesonkivaihteluiden perusteella, joten muoti-ilmiön syntyä on syytä tarkastella lyhyen aikajakson perspektiivistä. Tällä viitataan yksittäisen muoti-ilmiön elinkaareen, joka on usein muutaman vuoden pituinen. (Sproles 1981)

Mutta kuinka muoti-ilmiö saa alkunsa? Muoti-ilmiön neljä diffuusioteoriaa painottavat eri kuluttajaryhmiä ilmiön alkuunpanijoina. Ensimmäisen vahvasti historiaan pohjaavan teorian mukaan muoti leviää ylimmistä yhteiskuntaluokista luokka luokalta alimpiin luokka-asteisiin (upper class theory tai trickle-down theory). Alemmat yhteiskuntaluokat ihailevat ja kopioivat eliitin pukeutumista, ja erottautumisen tarve saa eliitin etsimään uusia tapoja pukeutua. (Simmel 1904, ks. Sproles 1981) Toinen ja yleisimmin hyväksytty teoria, massamarkkinateoria (mass market theory tai trickle across theory), esittää muodin leviävän samanaikaisesti kaikille massatuotannon ja massaviestinnän avulla. Sen mukaan muotivaikutteet leviävät ystäväpiirien keskuudessa. (King 1963, ks. Sproles 1981). Kolmannen teorian mukaan muoti leviää massamarkkinoille alakulttuureista (subcultural leadership theory tai trickle up theory), kun valtaväestössä käydään jäljittelemään alakulttuurin pukeutumista. Neljäs muodinleviämisteoria on kollektiivisen valinnan teoria (theory of collective selection). Sen mukaan kuka tahansa luova ihminen voi olla muodin alullepanija, jos muoti on linjassa sosiaalisen ilmapiirin ja aikakauden elämäntyylien kanssa. Sen mukaan uusi muoti muodostuu kollektiivisen valinnan seurauksena,

jossa sen alullepanijoita ovat monet ihmiset. Tässä prosessissa monet tyyliä kilpailevat kuluttajien hyväksynnästä, ja tyyli, jotka parhaiten heijastavat kuluttajien sen hetkisiä makumieltymyksiä, kasvattavat suosiotaan ja muuttuvat muodikkaiksi. (Sproles 1981)

Muodin elinkaaren alkuvaiheessa luovat yrittäjät, innovaattorit ja muotitietoiset kuluttajat ovat uusien trendien alullepanijoita (Sproles 1981). Uusi muoti saa näkyvyyttä näiden ihmisten sosiaalisissa piireissä ja se omaksutaan sitä nopeammin mitä paremmin se sopii olemassa oleviin arvoihin (Rogers 1983, 5-16). Muodin omaksujien määrä muistuttaa aika-akselilla normaalijakaumaa. Muoti-ilmiön eli innovaation omaksijat voidaan kategorisoida innovaation omaksumisnopeutensa perusteella innovaattoreihin, varhaisiin omaksujiin, varhaiseen enemmistöön, myöhäiseen enemmistöön ja vitkastelijoihin. Muodin diffuusiosta tärkeimpiä eteenpäinviejiä ovat innovaattorit ja aikaiset omaksijat. Innovaattorit ovat riskinottajia, jotka toimivat portinvartijan roolissa innovaation diffuusiosta sosiaaliseen ryhmään eli tuovat innovaation ryhmän ulkopuolelta. Aikaiset omaksijat toimivat mielipidejohtajan roolissa sosiaalisessa ryhmässään, jossa he ovat roolimallina muille. (mt. 238–245) Kun huomattava osa markkinoista on hyväksynyt muoti-ilmiön, kaksi voimaa pitää huolen siitä, että massat hyväksyvät muodin: sosiaaliset paineet yhdenmukaiseen pukeutumiseen ja massamarkkinointi, joka keskittää viestinsä koskemaan kyseisen muodin mukaisia tuotteita. Muodin diffuusiosta keskeinen syy innovaation omaksumiselle on sosiaalinen status. Muodin omaksuminen nostaa sosiaalista statusta, mutta mitä suurempi joukko sosiaalisesta ryhmästä omaksuu muodin, sitä vähäisempi on sen statusarvo. Tämä johtaa jatkuvaan paineeseen löytää ja omaksua uusi trendi, mistä seuraa muodin elinkaaren laskuvaihe. Yleensä juuri innovaattorit, varhaiset omaksijat ja varhainen enemmistö pitävätkin statusta tärkeänä. (mt. 215–216) Status ei kuitenkaan ole ainoa syy muodin elinkaaren laskuvaiheelle, sillä myös uutuudenviehätys, tuotteiden suunniteltu vanheneminen ja erityisesti individualiteetin korostaminen vaikuttavat elinkaaren laskuvaiheeseen siirtymiseen (Sproles 1981). Kirjassaan "Distinction" Bourdieu (1984) kertoo yhteiskunnan jakautuvan luokkiin, jotka pyrkivät symbolisen kulutuksen avulla erottautumaan muista luokista korostaakseen individualiteettiään ja poikkeavuuttaan. Hänen mukaansa maku erottaa sosiaaliset luokat toisistaan, ja kulutus on hedonistista mielihyvän hakua ja erottautumista. Näin ollen muodin omaksuminen on erottautumisen ja statusarvon kasvattamisen väline.

Muodin ennakoiminen on vaatetuslallalla tärkeä, mutta samalla vaikea osa liiketoimintaa. Monet ostajat ja suunnittelijat tietävät intuitiivisesti missä elinkaaren vaiheessa muoti tietyllä hetkellä

on tai mikä tulee olemaan muodikasta seuraavaksi (Nuutinen 2003). Toisilla taas on varaa tehdä kattavaa markkinatutkimusta asian selvittämiseksi. Ongelmana on pitkä aikaväli suunnittelun ja lopullisen vähittäismyyntin välillä. Suunnittelijat ja ostajat joutuvat ennakoimaan massojen mieltymyksiä jo kauan ennen lopullista myyntiajankohtaa, joka lisää ennustusvirhettä. Tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan tietojärjestelmien avulla, jotka auttavat myyjän ja valmistajan välistä kanssakäymistä saattamalla kysyntätiedot nopeasti valmistajalle. Ulkomaisista vaateketjuista muun muassa Zarassa jatkuva myymälöiden, suunnittelun ja tuotannon välinen kommunikointi ja koodatun asiakastiedon keruu suoraan vähittäismyymälöistä lisää kysynnän ennustettavuutta ja luo näin kilpailuetua (Bonnin 2002, 525).

Vaihtoehtona trendien orjalliselle seuraamiselle ja ennustamiselle on pyrkiä olemaan juuri se innovatiivinen yrittäjä, joka on uusien muotien alullepanija tai vaihtoehtoisesti lähestyä vaatetusalaan muotoilun näkökulmasta ja luoda muodin historiallisia linjauksia seurailevaa tai tiettyä sosiaalista luokkaa puhuttelevaa klassista muotoilua, joka kestää useammankin sesongin vaihtelut. Tällöin suunnittelijan ei tarvitse kurinalaisesti seurata pintamuodin muutoksia, vaikka muodin suuriin linjauksiin onkin syytä kiinnittää huomiota. IVANA'helsingin suunnittelija Paola Suhonen uskoo, että suomalainen vaatetusteollisuus voi löytää identiteettinsä ja menestyksen omaperäisen suunnittelun ja designin kautta. Suomalaisen vaatetusyrityksen mahdollisuus voi olla panostus vaatteisiin, jotka ovat vastapainona niin sanotulle vaatteiden pikaruokakulttuurille, ja joilla on arvoa vuosienkin jälkeen. (Salminen 2004, 26)

2.3 Kuluttajan päätöksenteko vaatetusostoissa

Nykyajan kuluttajan kulutuskohteet ovat käytännössä rajattomat. Tämän seurauksena kuluttajat vaativat entistä enemmän kulutuksen kohteiltaan ja pyrkivät vaikuttamaan ostopäätöksillään koko elämisensä laatuun. Valinnanvapaus mahdollistaa myös arvojen entistä suuremman merkityksen ostopäätöksen teossa, jolloin kotimaisuus tai ekologisuus voi nousta keskeisiksi ostokriteereiksi. Tällainen lifestyle- tai elämäntyyli-lähestymistapa asettaa vaatetusyrityksille entistä suurempia haasteita, mutta tarjoaa samalla myös mahdollisuuksia.

Vaatteilla on monta roolia. Ne ovat jokapäiväisiä kulutushyödykkeitä ja arjen välttämättömyyksiä. Vaatteet täyttävät vartalon suojaamisen funktion, mutta ne ovat myös osa sosiaalista viestintää ja itsensä ilmaisua. Vaate seuraa muodin dynaamisia syklejä mutta on myös designtuote, jonka arvo säilyy. Räätelit valmistavat vaatteita yksilöille ja teollisuus massoille.

Näin ollen vaatteen rooli on hyvin henkilökohtainen ja tilannesidonnainen, mikä tekee vaatteen ostopäätöksestä monimutkaisen prosessin.

Länsimaissa vaatteesta on tullut yksilön identiteetin osatekijä. Tämän seurauksena kuluttajien kiinnostus massatuotantoon vähenee ja he ovat valmiita maksamaan korkeakin hintaa yksilöllisistä tuotteista. (Lahti 1985, 242–243). Kuluttaja tekee ostopäätöksiä ja valitsee tuotemerkkejä osaksi tavoittelevaansa elämäntyyliä, joka perustuu arvoihin ja makuihin (Solomon et al. 1999, 401). Lifestyle on nykyään merkittävä ostopäätöksiin vaikuttava tekijä, jonka suomalaisetkin vaatetusyritykset ovat enenevässä määrin huomioineet toiminnassaan. Lifestylella viitataan elämäntyyliin ja elämänfilosofiaan, jonka halutaan näkyvän kaikilla elämäntilanteilla pukeutumisesta työpaikan valintaan. Lifestylea voidaan näin ollen käyttää segmentointikriteerinä siinä missä demografisia muuttujiakin. (mt. 404) Esimerkiksi Marimekko on jo vuosia myynyt elämäntyyliä vaatteiden, asusteiden ja sisustuksen avulla.

Kuluttajien ostopäätösprosessi vaatetuksen kohdalla on tavallisesti monimutkainen ja siihen liittyy usein suurta sitoutuneisuutta (Home 2002). Vaatteita ostetaan sekä tarpeiden että arvojen pohjalta. Maslow on jaotellut ihmisen tarpeet hierarkkiselle asteikolle, jonka periaatteena on se, että alemman asteen tarpeet tulevat yleensä olla tyydytetyt ennen korkeamman tason tarpeiden tyydytystä. Hierarkian alimmilla askelmilla ovat elossa pysymiseen liittyvät tarpeet, ja sosiaalisten tarpeiden tyydytyksen jälkeen saavutetaan korkein tarveaste, itsensä toteuttamisen tarpeet. Tähän tarveasteeseen liittyvät vaatteiden ostoon vaikuttavat, arvoihin pohjautuvat motiivit, kuten kauneuden, itsensä ilmaisun tai oikeudenmukaisuuden tavoittelu. (Solomon et al. 1999, 97–98) Arvot määrittävätkin kuluttajan tavoitteita ja käyttäytymistä, ja vaikuttavat sitä kautta ostopäätöksiin. Myös mielihyväarvot vaikuttavat ostopäätökseen vaatevalinnoissa (Solomon et al. 1999, 102). Mielihyväarvojen merkitystä tukee markkinoinnin kirjallisuudessa brandin rakentaminen, jossa tuotteelle pyritään luomaan oma, vahva identiteetti, johon kuluttaja voi luoda suhteen ja joka sopii yhteen hänen arvojensa ja elämäntyylin kanssa. (Aaker 1996, 103)

Kun kyseessä on korkean sitoutuneisuuden tuote, liittyy ostomotiivi keskeisesti yksilön identiteettiin ja ostopäätöksen katsotaan olevan melko riskialtis päätös muun muassa sosiaalisesti. Ostoprosessi on silloin laajennetun ongelmanratkaisun prosessi (extended problem-solving), jossa ostoa edeltää laaja tiedonhaku ja jossa monet kriteerit vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Laajassa ongelmanratkaisun prosessissa kuluttaja arvioi tuotteiden ominaisuuksia

tarkoin, kiertää tarpeen vaatiessa monissa myymälöissä ennen lopullisen päätöksen tekoa ja suhtautuu usein myönteisesti asiakaspalveluun. (Solomon et al. 1999, 209–210)

Vaikka vaatetusalan markkinat ovat Suomessa pienet, on toimialalla täällä kasvunvaraa. Ongelmana on kuitenkin se, että suomalaisten kulutus vaatteisiin on suhteellisen vähäistä. Suomalainen kuluttaja on perinteisesti kitsas vaatteiden ostaja ja vaikka nuoret sukupolvet ovatkin entistä branditietoisempia, käyttävät suomalaiset edelleen verrattain vähän rahaa pukeutumiseen. Eurooppalaisista ainoastaan portugalilaiset kuluttavat vaatteisiin vähemmän rahaa kuin suomalaiset (Kullas 2004, 12). Suomessa vaatteiden ja kenkien osuus kotitalouksien kokonaiskulutuksesta on vuodessa noin 530€ per henkilö eli viisi prosenttia, kun se monissa Euroopan maissa lähentelee kymmentä (Tekstiili- ja vaatetusteollisuus 2004, 26; Lahti 1985, 244). Suomessa ei ole totuttu sijoittamaan ulkonäköön, sillä suomalaiset ovat myös kosmetiikan ostajina kolmanneksi huonoimpia Euroopan mittakaavassa (Hast 2003). Toisaalta kuluttajat käyttävät kuitenkin rahaa autoihin ja viihde-elektroniikkaan, joten voidaankin kysyä, onko ongelma asenteissa vai tarjonnassa. (Holtari 2001, 9). Kysynnän ja alan ennustetaan tulevaisuudessa kuitenkin kasvavan, minkä uskotaan lisäävän myös toimialan houkuttelevuutta (Kullas 2004).

2.4 Suomalaisen vaatetusteollisuuden lähtökohdat 2000-luvun kilpailuympäristössä

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään trendejä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat vaatetusalan strategioihin 2000-luvun kilpailuympäristössä. Ensin käsitellään vaatetusteollisuutta osana muotoilun kenttää ja teollisuutta, ja seuraavaksi pohditaan ulkomaisen alihankinnan mahdollisuuksia ja Kiinan vaatetustuonnin vapautumisen uhkia. Kolmas aihe on vähittäismyymälöiden ketjuuntuminen ja ulkomaiset vaateketjut, ja lopulta käsitellään kotimaisen vaatetusalan ongelmia ja mahdollisuuksia.

2.4.1 Vaatetusteollisuus osana muotoilun kenttää ja teollisuutta

Suomen vaatetustoimialan ongelmaksi on koettu sen sijoittuminen taiteen, teollisuuden ja muotoilun välimaastoon. Taideteollisuuteen viittaavat lyhyet sarjat, työvoimavaltaisuus, käsityömäiset piirteet ja alaan assosioidut haute couture -suunnittelijat. Toisaalta vaatetus-toimiala täyttää selkeästi teollisuuden määritelmän erätuotantonsa ja massavalmistuksensa

tähden, mutta ”pehmeän” käsityöluonteensa vuoksi sitä ei assosioida raskaisiin, miehisiin teollisuudenaloihin, jotka Suomessa ovat perinteisesti olleet synonyymeja teollisuudelle. Muotoilun näkökulmasta vaate on rajatapaus sen lyhytikäisyyden ja muotiulottuvuuden vuoksi.

Alan toimijoiden mielestä suomalaisen vaatetusteollisuuden mieltäminen juuri osaksi kotimaista muotoiluteollisuutta olisi kuitenkin keino edistää vientiä ja turvata alan säilyminen Suomessa. Vaatesuunnittelijat Ilona Pelli ja Paola Suhonen ovat yhtä mieltä siitä, että kansainvälistymispyrkimyksissä suomalaisten ei pitäisi painottaa suomalaista muotia, jota ei maailmalla tunneta, vaan suomalaista muotoilua, joka on hyvin arvostettua maailmalla. Ongelmana onkin, että kotimaassaan suomalaista vaatetta ei nähdä muotoilutuotteena kuten muualla maailmalla. (Lampinen 2001, 4; Salminen 2004, 26)

2.4.2 Ulkomainen alihankinta ja kiinailmiö

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus on maailman työllistävin teollisuuden ala ja erityisesti ompelu on hyvin työvoimavaltainen osa tuotantoprosessia (Hermansson 2002). Työvoima on Suomessa kallista ja siten onkin helppo ymmärtää miksi vaatetusteollisuus siirtää tuotantoaan edullisempien työvoimakustannusten maihin. Keväällä 2005 paljon puhuttu kiinailmiö vaikuttaakin entistä konkreettisemmin myös vaatetusalaan, sillä WTO:n päätöksellä tekstiili- ja vaateteollisuus vapautetaan tuontikiintiöistä vuoden 2005 alussa. WTO:n tutkimuksen mukaan kiintiöiden poisto tulee edistämään eniten Kiinan ja Intian vaatetusvientiä, ja näiden maiden markkinaosuuksien kasvu tekstiili- ja vaatetusmarkkinoilla Euroopassa ja USA:ssa tulee jopa kolmin- tai nelinkertaistumaan. Kiina ja Intia tulevat väkirikkinä maina houkuttelemaan eurooppalaisiakin vaatetusalan yrityksiä siirtämään entistä suuremman osan tuotannostaan Aasiaan. (Karlsson 2004, 16) Samaan aikaan Suomen vaatetustuotannon määrän pieneneminen jatkuu edelleen. Suurin syy tähän on juuri ulkomaisissa toimipaikoissa kasvava tuotannon volyymi (Talouskatsaus tekstiili- ja vaatetusteollisuus 2003/2, 1).

Nyt EU:ssa ja erityisesti Etelä-Euroopassa ollaankin huolestuneita siitä, kuinka paljon Kiinan tuonnin vapautuminen tulee vähentämään tuotantoa Euroopassa (Karlsson 2004, 16). EU:n alueella teva-alan tuotanto supistui vuonna 2003 noin 10 % yritysten kasvattaessa tuotannon volyymia EU:n ulkopuolella ja supistaessa sitä EU:n sisällä (Talouskatsaus tekstiili- ja vaatetusteollisuus 2003/2, 1). Toisaalta esimerkiksi Tanskassa Kiinan tuonnin vapautumista ei nähdä niin suurena uhkana kuin muualla Euroopassa, sillä Tanska on vientiylijäämäinen maa, ja se uskoo kiintiöiden poiston avaavan sille suuret vientimahdollisuudet. (Hermansson 2002, 8)

Sen sijaan Suomessa vaatetuksen tuonnin arvo on melkein viisinkertainen verrattuna vaatetusvientiin, minkä vuoksi halpatuonnin kasvu Aasiasta voi olla todellinen uhka kotimaiselle teva-teollisuuden tuotannolle (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 18). Toisaalta kotimaiset yritykset ovat jo pitkään osanneet varautua tuontikiintiöiden poistumiseen (Järventie, haastattelu).

2.4.3 Vähittäismyymälöiden ketjuuntuminen ja kansainväliset vaatetusketjut

Vaatetusvähittäiskauppa on, tavaratalot poislukien, erikoistavarakauppaa, jossa kilpailuetuna ovat kapeat lajitelmat ja syvät valikoimat. Tuotteet ovat erikoistavaroita, joita etsiessään kuluttajat ovat valmiita näkemään aikaa ja vaivaa tehdessään hinta- ja laatuvertailuja. Sijainti on vaatetuksen erikoistavarakaupoille keskeistä, ja samalla alueella toimivat kaupat vahvistavatkin toistensa vetovoimaa ja luovat sitä kautta synergiaetua. (Home 2002) Suomessa suurimmat vaatteiden myyjät ovat kuitenkin tavarataloja. Stockmann on niistä myynniltään ylivoimaisesti suurin, mutta vaatteita ostetaan paljon myös market -tyyppisistä myymälöistä. Erikoistavaraketjut vahvistavat kuitenkin koko ajan markkinaosuuksiaan. (Kullas 2004, 12) Viime vuosikymmenen aikana vaatetustoimialaa onkin leimannut erikoistavarakauppojen ketjuuntuminen ja suurten kansainvälisten ketjujen saapuminen Suomeen, eikä tämän trendin hidastumisesta tällä hetkellä ole näkyvissä mitään merkkejä. Vuonna 2002 ketjujen osuus vaatekauppojen myynnistä oli noussut yli 40 %:iin, joka oli kolme prosenttia enemmän kuin vuonna 1999. Samalla keskeisten ulkomaisten vaateketjujen (H&M, Lindex, Kappahl ja Bestseller Wholesale Finland, johon kuuluvat Vero Moda-, Only- ja Jack & Jones -myymälät ja -shop-in-shopit) markkinaosuus oli noussut 20 %:iin. (Kilgast 2003; Kilgast 2000) Nousu on ollut nopeata, sillä vuonna 2000 ulkomaisten ketjujen osuus Suomen vaatekaupasta oli vain noin 12 % (Mattila 2000). Viimeisen viiden vuoden aikana ulkomaisista ketjuista Suomeen ovat tulleet norjalainen Dressman ja espanjalainen Zara, joista erityisesti jälkimmäisen uskotaan tulevaisuudessa olevan merkittävä tekijä Suomen pukeutumiskaupassa (Kilgast 2003; Kilgast 2000). Uusin tulokas toimialalla on espanjalainen Mango, joka avasi keväällä 2005 lippulaivaliikkeensä Helsingin keskustaan. (Kullas 2004)

Kansainvälisten ketjujen menestys perustuu tarkkaan konseptiin, näkyvään mainontaan, vaatteiden nopeaan kiertoon ja edullisiin hintoihin (Tervola 2004). Myös logistisen ketjun hallinta, yhteistyön tiivistäminen tavarantoimittajien kanssa, selkeät brandit ja hiottu tuotekonsepti ovat olleet keskeisiä menestymisen tekijöitä (Kilgast 2003). Suomalaisten ketjujen, kuten Seppälän, on ollut pakko tarkistaa konseptiaan ja muuttua tehostuneen kilpailun

seurauksena (Tervola 2004). Ketjuuntuminen on syönyt vähittäiskaupasta pieniä erikoisliikkeitä, jotka perinteisesti ovat olleet kotimaisten vaatevalmistajien asiakkaita. Monet suomalaiset vaatetustehtaat ovatkin avanneet omia vähittäiskauppojaan säilyttääkseen kotimarkkinaosuuden. Tällaisen vertikaalisen yritysmallin etu on yrityksen sisäinen hankintaketju, mikä nopeuttaa toimitusaikoja ja helpottaa kysyntäjohteista tuotehankintaa. Kansainvälisistä menestysketjuista muun muassa Zara ja Benetton toimivat tällaisina vertikaaliyhtiöinä. (Mattila 2000)

2.4.4 Vaatetusalan ongelmat ja tulevaisuuden mahdollisuudet

Professori Heikki Mattilan (2000) mukaan yksi syy Suomen vaatekaupan vaikeuksiin on suomalaisten ketjujen huono kysynnän ennustamisen taito. Virheostojen myötä menetetyt katteet ovat suhteellisen suuria, kysyntäjohteisessa tuotehankinnassa on ongelmia, ja vaihto-omaisuuden hidas kierto johtaa omaisuuden seisomiseen varastoissa. Esimerkiksi ruotsalaiset ketjut onnistuvat tuotehankinnassaan suomalaisia paremmin sen vuoksi, että ne myyvät pääasiassa tai pelkästään omia mallistojaan, jolloin tuotteiden suunnittelu, hankinta ja myynti ovat tiukasti yrityksen hallinnassa. Ostoja pyritään keskittämään ja toimimaan ns. supply partnership -periaatteella, jolloin valitut toimittajat toimivat tiiviisti yhteistyössä ketjun kanssa, mikä mahdollistaa täydennystoimitukset, lyhyet toimitusajat ja paremman myynnin ennustettavuuden. Ulkomaiset vaatetusketjut ovatkin tuoneet monisesonkiajattelun Suomeen. Useat myyntisesongit vaikuttavat positiivisesti varaston kiertoon ja sitä kautta vaihto-omaisuuden kiertoon. Suurimpien suomalaisten ketjujen ja tavaratalojen vaihto-omaisuuden kiertonopeus vaihtelee välillä 2 ja 3,6, kun taas ruotsalaisten ketjujen kiertonopeudet vaihtelevat välillä 3,5 ja 6. Nopea kiertonopeus vapauttaa huomattavasti pääomia käytettäväksi mm. mainontaan. (ma.) Ketjujen omien mallistojen myynti on negatiivinen trendi länsimaiselle vaatevalmistajalle, sillä skaalaetuihin pyrkivät ketjut keskittävät tuotantonsa halpojen työvoimakustannusten maihin. Myös ketjujen keskittyminen omien mallistojen myyntiin vähentää merkkivalmistajien jakeluteiden määrää.

Toinen vaatetusalan keskeisistä ongelmista on viennin pysähtynyt kasvu. Tultaessa 1990-luvulle suomalaisen vaatetusteollisuuden merkittävimpiä tuoteryhmiä olivat olleet erilaiset takit, puvut, neuleet ja urheiluasut. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta etusijalla olivat olleet keskilaatuiset ja – hintaiset anonyymit tuotteet eivätkä niinkään korkealaatuiset merkkituotteet. Tähän on osaltaan vaikuttanut suuri idänvienti, johon ovat kelvanneet heikompilaatuiset tuotteet ja tuotteet, jotka poikkeavat länsimaisesta mausta. (Kasvio 1991, 106–107) Tämä saattaa olla osasy siihen, että suomalainen vaatetusvienti ei ole parantanut

asemiaan kymmeneen vuoteen. Vaatteiden ulkonäkö ja laatu eivät välttämättä vastaa keskieurooppalaista kysyntää. Toisaalta tulevaisuuden mahdollisuuksiin kuuluu juuri Venäjän kaupan kasvattaminen. Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:n toimitusjohtaja Matti Järventien mukaan Venäjällä on paljon kiinnostusta suomalaisia vaatemerkkejä kohtaan ja markkinamahdollisuudet siellä ovat valtavat (Järventie, haastattelu).

Kolmas ongelma vaatesuunnittelija Ilona Pellin mukaan on suomalaisten vaatetusyrittäjien kyvyttömyys markkinoida omaa osaamistaan. Toisaalta tämä on monelle vaatesuunnittelijalla ajallinen resurssikysymys, sillä useat heistä ovat yksityisyrittäjiä, joille ei suunnittelun ja arkisten yritystoimintojen jälkeen jää aikaa media-aktiivisuudelle. (Lampinen 2001, 86) Suunnittelijat, jotka näkyvät mediassa ja saavat nimensä esille, edustavatkin usein yrityksiä, joissa he pääsevät keskittymään pääasiallisesti suunnitteluun muiden tahojen hoitaessa yrityksen talouden pyöryksen. Tällaisia suunnittelijoita ja perhejohtoisia yrityksiä ovat mm. Hanna Sarén ja Ultimate Design Oy, Paola Suhonen ja IVANA Helsinki, ja tekstiiliteollisuuden puolelta Ritva Puotila ja Woodnotes Oy. Matti Järventie (haastattelu) Tekstiili- ja vaateusteollisuusliitto ry:stä näkee brandinrakentamisen tärkeänä menestyksen edellytyksenä, jonka suurin hidaste on kuitenkin sen kalleus ja vaateusteollisuuden pääoman puute.

Suomalaisen vaateusteollisuuden mahdollisuuksia ovat teva-tekniikan professori Pentti Nousiainen mukaan muun muassa kylmään ilmanalaan sopivien vaatteiden valmistus ja teknologian käyttö erikoisvaatteiden valmistuksessa (Menestyminen on... 1999). Myös Matti Järventie Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:stä mukailee Nousiaista ja uskoo, että neljän vuodenajan maana Suomessa pitäisi olla kiinnostusta hyödyntää sääolosuhteiden tuntemusta myös vaateusteollisuudessa (Salminen 2004, 28). Yksi näkyvimmistä suomalaisista vaatevalmistajista viime vuosina onkin ollut urheiluvaatevalmistaja Halti, joka Suomen alppimaajoukkueen sponsoroinnin myötä on kasvattanut suosiotaan Keski-Euroopassa.

Alan asiantuntijan mukaan kilpailu vaatetustoimialalla kovenee entisestään, jolloin vain erikoistumalla, merkkituotteistamisella ja toimivalla logistiikalla voi pärjätä Suomessa (Järventie, haastattelu). Laatu ja ympäristöystävällinen toiminta ovat mahdollisia kilpailukeinoja, joiden avulla yritykset voivat rakentaa kilpailuetua. Yritysyhteistyö, verkostoituminen ja benchmarking ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia, joita kotimaisen vaateusteollisuudenkin tulisi hyödyntää (Tutkimuksia ja tulevaisuussennusteita 2001, 20).

Myös innovatiivisuus ja nopea toimituskyky ovat jatkossa entistä tärkeämpiä (Menestyminen on... 1999). Sellaisissa maissa kuten Suomi, joissa teva-alojen toimijoista valtaosa ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, on keskeinen strategiavaihtoehto erikoistuminen, johon liittyy panostus tuoteinnovaatioihin ja vientimarkkinoihin. (Lahti 1985, 227–228)

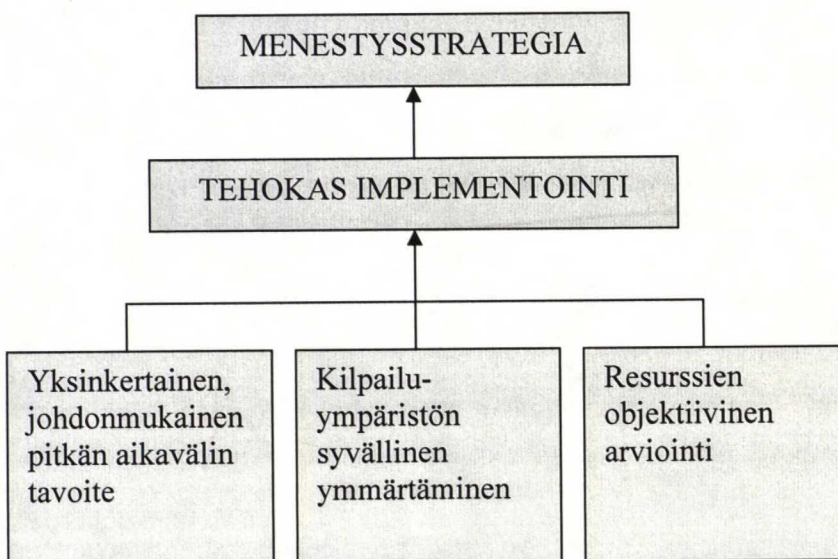
3 LIIKETOIMINTASTRATEGIA PKT-YRITYKSESSÄ

Seuraavissa luvuissa käydään läpi liiketoimintastrategian merkitys yritykselle, ydinmenestystekijöiden käsite ja kilpailuedun merkitys liiketoimintastrategialle. Sen jälkeen käsitellään vaatetusalan valmistajayrityksen kilpailuympäristön elementtejä, asiakas- ja resurssilähtöisyyttä strategian muodostuksessa, liiketoimintastrategian osa-alueita ja lopuksi yrityksen koon vaikutusta strategiaan.

3.1 Strategia ja sen merkitys yrityksessä

Kotlerin (2003, 67) mukaan strategia on toimintasuunnitelma, jolla yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan. Hitt ym. (2003, 9) esittävät, että strategia on yhtenäinen ja koordinoitu kokonaisuus sitoumuksia ja toimia resursseista kumpuavien ydinkyvykkyyksien hyödyntämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Grant (1998, 3-11) määrittelee strategian yrityksen toiminnot ja päätökset yhdistäväksi teemaksi, jonka tehtävä on toimia päätöksenteon tukena. Resurssien ja pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi kilpailuympäristön syvällinen ymmärtäminen on keskeistä, jotta yrityksen strategia on ajan tasalla ympäristön muutosten suhteen. Grantin mukaan strategian rakentaminen näiden elementtien pohjalta ja valmiin strategian tehokas implementointi ovat menestyvän strategian ehtoja. Kuvassa 3 kuvataan Grantin näkemys strategian keskeisistä elementeistä.

Kuva 3. Menestyvän strategian peruselementit



Lähde: Grant 1998, 3

1970-luvulla strategiatutkimuksessa alettiin entistä enemmän kiinnittää huomiota kilpailukykyyn ja silloin vakiintui myös ajatus kilpailusta tärkeimpänä ympäristötekijänä ja siitä, että strategian tärkeimpänä tavoitteena on kilpailuedun muodostaminen. 1980- ja 1990-luvuilla kehittyi resource-based view -ajattelu, jonka mukaan organisaation resurssit ja kyvykkyydet ovat keskeisiä pitkän aikavälin strategian kehityksessä. 2000-luvulle tultaessa keskeisiä aiheita strategiakirjallisuudessa ovat olleet kilpailun ja kilpailuedun dynaamisuus, tiedon merkitys yrityksessä ja yhteistyöstrategioiden ja uusien organisaationmuotojen kehitys. (Grant 1998, 17)

Strategiakirjallisuudessa erotetaan kaksi strategian perustasoa: konsernistrategia, joka määrittää, millä liiketoiminnan alueilla ja markkinoilla toimitaan, ja liiketoimintastrategia eli kilpailustrategia, joka määrittää, kuinka yritys kilpailee valitulla teollisuudenalalla tai markkinoilla. Liiketoimintastrategiassa keskeistä on kilpailuedun muodostaminen. (Grant 1998, 19) Muun muassa Lahti (1983, 3) mainitsee myös kolmannen strategian tason, toiminnallisen strategian, joka on käytännössä kuitenkin liiketoimintastrategian funktiokohtainen taktinen sovellus (Grant 1998, 20). Tässä työssä keskitytään liiketoimintastrategiaan, joka määrittää kuinka yrityksen kilpailuetu toimialalla muodostuu (mt. 52).

Strategian läpiviennin vastuu on johdolla, mutta siitä, kuka strategian muotoilee ja millainen tämä strategian kehittämisen prosessi on, on monenlaisia näkemyksiä. Minzberg ym. (1998) listaavat kymmenen strategisen johtamisen koulukuntaa, jotka kaikki näkevät strategian luontiprosessin eri tavoin. Käsittelemättä koulukuntia sen enempää mainittakoon kuitenkin, että tässä tutkielmassa keskitytään strategian luontiin asemointikoulun näkökulmasta, joka näkee strategian perustuvan analyttiseen prosessiin ja painottaa kilpailun merkitystä.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään ydinmenestystekijöiden ja kilpailuedun merkitystä ja niiden suhdetta liiketoimintastrategian muodostukseen.

3.1.1 Ydinmenestystekijät

Toimialan ydinmenestystekijät eli kriittiset menestystekijät (key success factors) ovat osaamisen ja toiminnan tason minimivaatimuksia, jotka yrityksen tulee kyetä täyttämään pystyäkseen toimimaan tietyllä toimialalla (Ketelhöhn 1998). Ketelhöhn (1998) käyttää ammattiurheilua analogiana toimialakohtaisille ydinmenestystekijöille; pikajuoksija ei menesty tenniksessä eikä mäkihyppääjä ole hyvä uimari, sillä lajien ydinmenestystekijät eli vaadittavat kyvyt, taidot ja

osaaminen vaihtelevat lajien välillä. Ydinmenestystekijöiden hallinta eli esimerkiksi tenniksen perusharjoittelu ei takaa menestystä lajissa, mutta se on välttämätön minimivaatimus, jotta lajissa voi kilpailla.

Grantin (1998, 87) mukaan kriittiset menestystekijät vastaavat kysymyksiin mitä asiakkaat haluavat ja miten yritys selviää toimialan kilpailusta. Ensimmäisellä kysymyksellä haetaan vastauksia myös siihen ketä asiakkaat ovat, mitä he tarvitsevat ja millä perustein he tekevät ostopäätöksensä, josta näin seuraa kysynnän analyysi. Toisen kysymyksen vastaus identifioi toimialan kilpailun perusulottuvuudet, ja se johtaa kilpailun analyysiin. Kilpailun perusulottuvuuksilla tarkoitetaan sitä, että vaikka tuote kilpailisikin differointistrategialla, voi kilpailu alalla olla niin kovaa, että alhainen tuotantokustannus on elinehtona kilpailussa selviämiseksi. Kriittiset menestystekijät tarjoavat perustan liiketoimintastrategian suunnittelulle, mutta niiden ei oleteta tarjoavan yhtä ainutta, yleispätevää ja tavoiteltavaa strategiaa. Siitä huolimatta asiakkaiden ja kilpailun ymmärtäminen on kaikelle liiketoiminnalle keskeistä. (mt. 76–78)

Kriittiset menestystekijät ovat toimialakohtaisia. Yrityksen kannalta keskeisiä ydinmenestystekijöitä sen strategisen ryhmän menestystekijät, johon yritys kuuluu (Aaker 1995, 100). Aakerin (1995, 26) mukaan kriittiset menestystekijät ovat kilpailullista osaamista tai kilpailutekijöitä, joita yritys tarvitsee kilpaillakseen menestyksekkäästi. Kriittiset menestystekijät ovat strategisesti välttämättömiä; ne eivät välttämättä tarjoa etulyöntiasemaa suhteessa kilpailijoihin, mutta niiden puuttuminen vaikeuttaa kilpailussa menestymistä. Kuitenkin sellaiset ydinmenestystekijät, joissa yritys lyö kilpailijansa, voivat johtaa kilpailuetuun. (mt. 100).

Ydinmenestystekijöiden identifioinnissa ei oleellista ole ainoastaan nykyisten ydinmenestystekijöiden ymmärtäminen, vaan myös tulevaisuuden keskeisten menestystekijöiden ennustaminen (Aaker 1995, 101). Yritysten täytyykin mukauttaa resurssinsa ja strategiansa tulevaisuuden ydinmenestystekijöihin. Johdon yrittäjäjyskyvyt ratkaisevat sen, kuinka, miten nopeasti ja miten kannattavasti yritys ennakoi muutokset ja reagoi näihin tulevaisuuden tarpeisiin. Mitä joustavampia yrityksen toiminnot ovat, sitä pienempi merkitys on sen ennustuskyvylle. Tästä seuraakin, että ajasta on monella toimialalla tullut keskeinen ydinmenestystekijä. (Grant 1998, 175–177)

Vaikka ydinmenestystekijät vaihtelevat strategisten ryhmien välillä, voidaan sanoa, että kotimaisella vaatetusallalla yleiset valmistajayrityksien ydinmenestystekijät ovat logistiikka, brandit ja johtaminen (Järventie, haastattelu; Menestyminen on... 1999). Myös luvussa kaksi esitetyn perusteella voidaan katsoa, että edullinen ja joustava tuotanto sekä tarvittavan laaja selektiivinen jakelu ovat keskeisiä tekijöitä, jotta alalla voi Suomessa kilpailla.

3.1.2 Kilpailuetu

1970-luvulla strategiatutkimuksessa vakiintui ajatus siitä, että strategian tärkeimpänä tavoitteena on kilpailuedun muodostaminen (Grant 1998, 17). Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin ollut erimielisyyttä siitä mikä on kilpailustrategian ja kilpailuedun välinen yhteys (ks. Klein 2002). Yhteenvetona eriävistä mielipiteistä voidaan sanoa, että kilpailustrategialla pyritään kestävän kilpailuedun muodostamiseen, mutta toisaalta kilpailuetu voidaan nähdä myös kilpailustrategian perustana (Tikkanen 1991, 21).

Kilpailuetu pohjautuu Porterin (1985, 15) mukaan asiakkaille tuotettavaan arvoon. Kilpailuetu voidaan saavuttaa joko kustannusjohtajuuteen tai differointiin perustuvalla strategialla, tai fokuoimalla kapealle segmentille jommalla kummalla edellä mainituista strategioista (mt. 24–25). Asiakkaille tuotettava kokonaisarvo muodostuu arvoketjussa, ja erot yritysten arvoketjujen välillä ovat lähteitä kilpailuedun luomiselle (mt. 54–56). Kilpailuetu on yrityksen tarjoamaa, taloudellisesti kannattavasti luotua ja markkinoilla uskottavasti esilletuotua ylivoimaisuutta (Rope 2003, 91). Ylivertainen arvo perustuu joko kilpailijoiden identtisiä tuotteita edullisempaan hinnoitteluun tai ainutlaatuisiin etuihin, joista pyydetään korkeaa hintaa (Porter 1985, 15). Ensignin (2001) mukaan kilpailuedun rakentaminen perustuu yrityksen strategisiin asemointiratkaisuihin. Kilpailuetu perustuu siihen, kuinka arvoa luodaan kilpailustrategian implementoinnin prosessissa. Ja arvo pohjautuu tuotteen tai palvelun yksilölliseen ominaisuuksien yhdistelmään. Arvoketjua ja kilpailuetua käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.1.

Porterin (1985, 15) määritelmän mukaan kilpailuedun tulee olla kohdesegmentin arvostama. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että eri kohderyhmät saattavat arvostaa saman tuotteen eri ominaisuuksia, jolloin kilpailuedun perusta näiden kohderyhmien kesken on erilainen. Kilpailuetu onkin siten kohderyhmäperusteinen, jolloin segmentointi ja kohderyhmien arvostusten tunteminen on liiketoiminnassa oleellista. (Rope 2003, 91–92) Segmentointia ja kilpailuetua käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.2.

Ylivoimaisuudella kilpailuedun käsitteessä tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee kohderyhmän arvostamassa asiassa saada aikaan sellainen seikka tai toiminnan taso, johon kilpaileva yritys ei pysty. Uskottavuus markkinoilla on keskeistä, jolloin kilpailuetutekijän toimivuuden ratkaisee se, uskooko kohderyhmä sen olemassaoloon ja ylivoimaisuuteen. Täytyy myös ottaa huomioon, että kilpailuedun realisoituminen markkinoilla vaatii sen kilpailuetuominaisuuden yhteneväisyyttä yrityksen ja tuotteen habituksen kanssa. Näin ollen kilpailuetu vaatii, että tuotteen ja yrityksen imago ja muut toiminnot tukevat haluttua ylivoimaisuuden mielikuvaa kohderyhmän silmissä. (Rope 2003, 93–95) Jotta kilpailuedusta saataisiin voittoja, tulisi kilpailuedun olla myös kestävä. Nykyään teknologiaan pohjaavat kilpailuedut voivat olla nopeastikin menetettyjä, kun taas brandin tai yrityksen maine on kestävämpi ja mukautuu helpommin aikojen muutoksiin. Mitä vaikeampaa kilpailuetua on siirtää ja kopioida, sitä pitkäikäisempi se on. Organisaatioon kyvykkyydet ovat vaikeammin siirrettäviä ja kopioitavia kuin esimerkiksi teknologia tai koneet, ja ne luovat näin ollen kestävämpää kilpailuetua. (Grant 1998, 129–131)

Vaikka kilpailuedun käsitteestä on tullut oleellinen osa liiketoimintastrategian käsitettä, Klein (2002) kritisoi kilpailuedun epäselvää määrittelyä ja katsoo sen tämän seurauksena olevan huonosti määritelty strategian tavoite. Kestävän kilpailuedun käsite, joka akateemisessa kirjallisuudessa yleisesti esiintyy (mm. Aaker 1995, 36; Ensign 2001), on kiistanalainen, sillä tutkimaton tulevaisuus tuo tullessaan olosuhteita, jotka johtavat kilpailutilanteen ja näin myös kilpailuedun muuttumiseen. Määrittelyn sekavuutta kuvaa myös ristiriitaisuus siinä, onko kilpailuetu yrityksen vai tuotteen osatekijä. Toisaalta tutkijat viittaavat kilpailuedun olevan yhtä kuin menestys, kun taas toisissa yhteyksissä menestyksen väitetään olevan seurausta kilpailuedusta. (Klein 2002) Huolimatta Kleinin kritiikistä kilpailuetu on Porterin (1985) samannimisen kirjan ilmestyttyä ollut keskeinen tekijä strategiakirjallisuudessa sekä menestyksen keskeinen selittäjä. Tämä tutkimus jatkaa tuota perinnettä.

3.2 Vaatetusalan pkt-yrityksen kilpailuympäristö

Yrityksen ulkoinen toimialaympäristö ja asema suhteessa kilpailijoihin olivat strategiakirjallisuuden mielenkiinnon kohteena 1970- ja 1980 luvuilla (Grant 1998, 106). Ympäristöanalyysin onkin tärkeää strategisen suunnittelun kannalta, sillä kilpailijoiden toimet vaikuttavat myös yrityksen omaan menestymiseen ja strategioihin. Analyysi kannattaa lähtökohtaisesti keskittää yrityksen toiminnan ja toimialan kilpailun kannalta keskeisiin

sidosryhmiin eli asiakkaisiin, toimittajiin ja kilpailijoihin. Kilpailuedun luomisessa ja määrittelyssä keskeistä on ymmärtää markkinoiden kilpailutilannetta, jotta kilpailuedun luonnissa voitaisiin hyödyntää aukkoja, joita markkinoilla on. Myös makrotason analyysi on tärkeää, mutta silloin on ymmärrettävä, mitkä ilmiöt vaikuttavat omaan liiketoimintaan ja mitkä eivät. (Grant 1998, 52–53) Makrotason vaatetusalaan vaikuttavia ilmiöitä käsiteltiin luvussa 2.4, joista keskeisimpiä ovat globalisaatio ja kiinailmiö. Tämä tutkimus keskittyy ympäristöanalyysissään toimialan sisäiseen kilpailuympäristöön.

Kilpailustrategian määrittelyssä keskeistä on yrityksen suhteuttaminen toimialan ympäristöön, sillä toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät ja niiden voimakkuus määrittelevät alan pitkän aikavälin voittopotentialin. (Porter 1987, 23) Porterin mukaan toimialan rakenneanalyysi, jossa identifioidaan toimialan viisi kilpailuvoimaa, on keskeinen lähtökohta kilpailustrategian kehitykselle. Toimialan viisi kilpailuvoimaa yhdessä määrittävät alan kilpailun intensiivisyyden ja kannattavuuden. Alasta riippuu, mitkä tekijät ovat avainasemassa kunkin alan kilpailussa. (mt. 24–26)

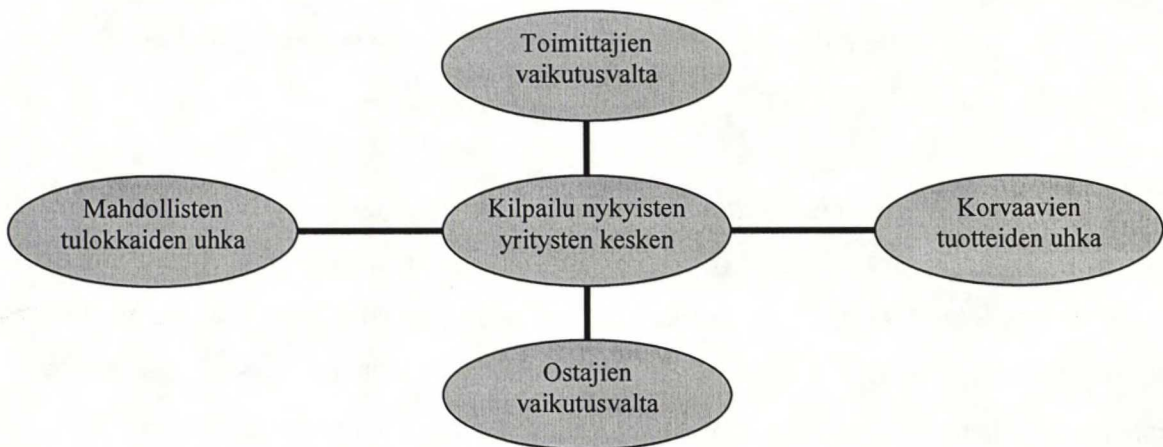
Myös strategiset ryhmät ovat ympäristöanalyysissä tärkeitä. Teollisuuden ala voidaan jakaa strategisiin ryhmiin yritysten strategioiden perusteella, ja näiden ryhmien sisällä toimivat yritykset katsotaan toistensa ensisijaisiksi kilpailijoiksi (Grant 1998, 86). Strategisten ryhmien välinen voittopotentiali vaihtelee, sillä viisi kilpailun voimaa vaikuttaa niihin eri tavoin (Porter 1987, 166). Myös kriittiset menestystekijät strategisessa ryhmässä voivat poiketa koko toimialan kriittisistä menestystekijöistä. Usein tuotteitaan differoivat yritykset huomaavatkin, että käytännössä vain muutama kilpailija seuraa niin samankaltaista strategiaa, että sen strategiset liikkeet vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Nämä yritykset kuuluvat keskenään samaan strategiseen ryhmään ja ovat niitä, joiden toimet yrityksen tulee pyrkiä ennakkoimaan ja ottaa strategisissa päätöksissään huomioon. (Grant 1998, 86–95)

Seuraavissa alaluvuissa käsitelläänkin ensin porterilaista viiden kilpailuvoiman mallia vaatetustoimialan kannalta, jonka jälkeen käydään läpi strategisen ryhmän teoriaa suhteessa vaatetustoimialaan.

3.2.1 Toimialan viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman malli juontaa juurensa Porterin 1984 ilmestyneeseen teokseen *Strategia kilpailutilanteessa*, jossa ensimmäistä kertaa esiteltiin malli, joka ytimekkäästi kokoaa toimialan kilpailuympäristön keskeiset vaikuttavat voimat yhteen. Kuvassa 4 esitettyssä viiden kilpailuvoiman mallissa on kolme horisontaalista ja kaksi vertikaalista voimaa, jotka yhdessä määrittävät toimialan kilpailun intensiteetin. Horisontaalisia voimia ovat alan mahdollisten tulokkaiden eli uusien kilpailijoiden uhka, kilpailu alalla toimivien kilpailijoiden kesken ja korvaavien tuotteiden eli substituuttien uhka. Vertikaalisia voimia ovat toimittajien vaikutusvalta ja ostajien vaikutusvalta. Seuraavassa kilpailuvoimien mallia käsitellään merkkivalmistajayritysten näkökulmasta, jolloin tulokkaita ja kilpailijoita ovat muut merkkivalmistajat, ostajia vähittäiskaupat ja toimittajia tekstiilivalmistajat.

Kuva 4. Toimialan viiden kilpailuvoiman malli



Lähde: Porter 1987, 24, mukailtu

Mahdollisten tulokkaiden uhka riippuu alalle pääsyn esteistä (Porter 1987, 27). Jos alalle pääsyn esteet ovat matalia, uusien kilpailijoiden uhka pitää toimialan kilpailijoiden hinnat kilpailukykyisellä tasolla, mutta esteiden ollessa korkeita myös hinnat kohoavat kilpailukykyistä astetta korkeammiksi. Mitä korkeampia alalle tulon esteet ovat, sitä suurempia ovat myös alan katteet. (Grant 1998, 59–61) Keskeisimpiä alalle pääsyn esteitä ovat alan yritysten taloudellinen koko ja skaalaedut, tuotedifferoinnin aiheuttama asiakasuskollisuus ja brandin tunnettavuus, pääomavaatimukset, vaihtoehto-kustannukset, pääsy jakelukanaviin, valtiovallan noudattama politiikka ja alan kilpailijoiden vastatoimet tulokasta kohden (Porter 1987, 27–34). Pääomakeskeisyys ja mainostaminen ovat keskeisiä alalle tulon esteiden kohottajia. Toisaalta, jos yrityksellä on jo valmiiksi alalla tarvittavia kykyjä ja mainetta, se pyrkii alalle

innovatiivisella tuotteella tai se valitsee muista yrityksistä poikkeavan kilpailustrategian, alalle tulon esteillä ei välttämättä ole niin suurta merkitystä. (Grant 1998, 61; Porter 1987, 35)

Kotimaisella vaatetusallalla ovat alalle pääsyn esteet suhteellisen matalia ja uusien kilpailijoiden uhka on suuri. Kuten luvussa 2.4.2 esitettiin, aasialaisen halpatuonnin uhka kasvaa tuonti-kiintiöiden poistuessa 2005. Halpatuontia suurempi uhka kotimaiselle laatuvaateteollisuudelle ovat kuitenkin luvussa 2.3.4 käsitellyt vertikaaliyhtiöinä toimivat kansainväliset muotivaateketjut, jotka yksi toisensa jälkeen rantautuvat Suomeen. Niillä on skaalaetuja suhteessa kotimaisiin valmistajiin, ja ne myyvät omia alihankintana tuotettuja tuotemerkkejään sen sijaan että ostaisivat tuotemerkkejä muilta merkkivalmistajilta. Näin ollen nämä muotiketjut toimivat sekä tuottajina että vähittäiskauppiaina. Monilla tulijoilla on myös ulkomailla rakennettu valmis brandikonsepti, jonka kosmopoliitit mielipidevaikuttajat tuntevat jo ennestään, mikä edesauttaa ketjujen menestyksestä maihinnousua Suomeen. Vaatetusallalla on kuitenkin tilaa useille brandeille ja muodin syklit tukevat uusien toimijoiden mukaantuloa markkinoille. Myös tavaratalot vaatteiden tärkeinä vähittäiskauppiaina Suomessa tukevat kotimaisten merkkien esillepääsyä (Kullas 2004).

Toinen horisontaalinen voima on *kilpailu alalla jo toimivien yritysten kesken*. Kilpailua alalla esiintyy, kun eri yritykset pyrkivät asemansa parantamiseen. Yrityksen kilpailutoimet vaikuttavat sen kilpailijoihin, josta seuraa, että alan yritykset ovat toisistaan riippuvaisia. Alan sisäisen kilpailun luonne ja intensiteetti riippuvat kilpailevien yritysten määrän ja koon jakaumasta, alan kasvuvauhdista, kilpailijoiden samankaltaisuudesta, alan strategisesta merkityksestä yrityksille, liikakapasiteetista ja poistumisen esteistä, ja kustannusrakenteesta. Tuotedifferointi, ostajien uskollisuus ja preferenssit vähentävät hintakilpailua. (Grant 1998, 61–63; Porter 1987, 39–41)

Suomessa kilpailu vaatetusallalla on intensiivisintä vähittäiskaupassa eli suomalaisen vaatetusteollisuuden kilpailun viiden voiman mallissa ostajien lohkossa. Monien vähittäiskaupan ketjujen ollessa vertikaaliyhtiöitä, eli niiden toimiessa myös vaatteiden tuottajana, ovat ne ainakin välillisesti kilpailijoita myös kotimaisille merkkituotevalmistajille. Koon jakauma on näin ollen suuri ulkomaisten yhtiöiden painottaessa kustannusetuja ja kotimaisten yhtiöiden painottaessa tuotteiden erilaistamista, mikä Grantin (1998, 62) mukaan lisää kilpailun intensiteettiä. Ulkomaisilla yrityksillä on myös selkeät pääomaedut suhteessa kotimaisiin toimijoihin (Järventie, haastattelu). Tuontikilpailusta seurannut kova hintakilpailu vaikuttaakin

kotimaisten toimijoiden kannattavuuteen (Tuulenmäki 1992, 35). Toisaalta differointi merkkituotteiden välillä kuitenkin vähentää hintakilpailun merkitystä. Kysynnän ja alan ennustetaan kasvavan, mikä lisää toimialan houkuttelevuutta (Kullas 2004).

Kolmas horisontaalinen voima on *substituutin uhka*. Substituuttituotteet rajoittavat alan hinnanasetantaa ja potentiaalisia tuottoja asettamalla hintakaton alan yritysten hinnoittelulle (Porter 1987, 44). Substituutin uhan vaikutus on sitä pienempi, mitä kompleksimpia tarpeita tuotteella pyritään tyydyttämään ja mitä vaikeampaa tuotteiden toiminnallisten erojen arviointi on (Grant 1998, 58).

Vaatetuslalla substituutin uhka ei ole kovin suuri, sillä vaatetuksella ei sinänsä ole suoraa substituuttia sen täyttäessä yhden ihmisen perustarpeista. Toisaalta, jos ajatellaan vaatetta hedonistisena nautintona ja elämäntavan ja itsensä ilmaisun välineenä, voidaan substituutteina nähdä muun muassa kosmetiikka, viihde, musiikki, sisustus, autot ja matkustaminen. Toisaalta kaikki nämä tuotteet voidaan myös nähdä luksustuotteina, joiden kulutus on suhdanneherkkää. Näin ollen niiden kaikkien tulojousto on hyvin elastinen, joten talouden suhdanteet ja tulojen muutokset vaikuttavat niihin kaikkiin samansuuntaisesti, mikä vähentää niiden merkitystä toistensa substituutteina (Sloman 1997, 68).

Ensimmäinen vertikaalisista voimista on *ostajien vaikutusvalta*, joka koostuu ostajien hintaherkkyydestä ja suhteellisesta neuvotteluvoimasta. Hintaherkkyyttä lisää materiaalin keskeisyys ostajan tuotantoprosessissa, kilpailijoiden samankaltaisuus, kilpailun intensiteetti ostajien keskuudessa ja ostajan katteiden suuruus. Hintaherkkyyttä vastaavasti vähentää materiaalin keskeisyys ostajan tuotteen laadulle. Suhteellista neuvotteluvoimaa taas lisää ostajien vähäinen lukumäärä ja suuri koko, ostajien informaatio markkinahinnoista ja ostajien vertikaalisen integraation uhka. (Grant 1998, 63–64; Porter 1987, 46–48)

Vaatetuslalla vahvat brandit lisäävät ostajien tarjonnan laatua, joten ne vähentävät ostajien hintaherkkyyttä. Toisaalta pienet, merkkivaatteita myyvät vaatetusliikkeet, joilla perinteisesti on ollut heikko neuvotteluvoima, vähenevät koko ajan (Home 2002). Ostajien eli vähittäiskauppojen suhteellinen neuvotteluvoima vaatetuslalla onkin melko suuri, sillä vaatetusketjuilla, jotka tuottavat omia merkkejään edullisilla valmistajilla, on kasvava voima markkinoilla. Ostajien vaikutusvallan kasvu näkyy sisäänostajien ostotottumusten muutoksessa, jonka seurauksena varastointikustannukset ovat siirtyneet vähittäiskaupalta valmistajille

(Järventie, haastattelu). Viimeaikainen trendi on ollut myös vahva yhteistyö tehtaan ja ostajan välillä. Kansainvälisesti monet ostajat ovat integroituneet vertikaalisesti taaksepäin, mikä vähentää pienten vaatemerkkien kysyntää. Vastavoimaksi ostajien suurelle neuvotteluvoimalle myös vaatevalmistajat, kuten Luhta, ovat integroituneet vertikaalisesti vähittäiskaupan puolelle (Salo 2004). Myös lippulaivamyymälät eli konseptimyymälät tuovat näkyvyyttä ja tukea tuoteimagon rakentamiseen, mikä lisää valmistajien suhteellista neuvotteluvoimaa ostajien suuntaan.

Toinen vertikaalinen voima on *tavarantoimittajien vaikutusvalta*. Toimittajien vaikutusvaltaan pätevät samat lait kuin ostajien vaikutusvaltaan, paitsi että alalla kilpailevan yrityksen rooli muuttuu toimittajasta ostajaksi. Huomionarvoista on, että vaikka keskitetyt ostot palvelevat kustannusrakennetta lisäten skaalaetuja, lisää ostojen keskittäminen muutamaa toimittajiin tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa. Toisaalta, mitä merkittävämpi asiakas valmistaja toimittajalle on, sitä vahvempi on valmistajan neuvotteluvoima. (Grant 1998, 64–65)

Kotimaisella vaatetuslalla tavarantoimittajien neuvotteluvoima ei ole kovinkaan suuri (Tuulenmäki 1992, 36). Edullisia tekstiilituottajia on Aasiassa ja Euroopassakin, joten kotimaan toimittajien kilpailuvaltti voi olla laadussa ja joustavuudessa. Vaikka tekstiilien laatu vähentää vaatevalmistajan hintaherkkyttä, vähenevät kotimaiset toimittajat kustannussyistä entisestään.

Vaikka viiden kilpailuvoiman malli on strategioiden ja strategiatutkimuksen keskeinen elementti, on mallia kuitenkin kritisoitu sen puutteista. Mallissa teollisuudenalan rakenteet nähdään staattisina, vaikka kilpailu jo määritelmänsä mukaan on dynaaminen prosessi. Malli ei myöskään ota huomioon yritysverkostoja, yritys-suhteita ja yritys-yhteistyötä, joissa erilaiset riippuvuudet ja luottamus tasoittavat kilpailun armottomuutta. (Grant 1998, 70–72) Toisaalta Porter (1984, 24) painottaa kilpailuvoimien rakenneanalyysin merkitystä yrityksen omien kriittisten vahvojen ja heikkojen puolien määrittelyssä sekä sellaisten alueiden löytämisessä, joilla strategiamuutokset johtavat suurimpaan tulokseen. Malli antaa lähtökohdan kilpailuympäristön analysointiin, jota syvennetään ottamalla huomioon mm. yritys-yhteistyön vaikutus.

3.2.2 Vaatetustoimialan strategiset ryhmät

Viisi kilpailuvoimaa kuvaavat toimialan yleisiä kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Koko toimialan kilpailijoita tärkeämpi vertaisryhmä yritykselle on kuitenkin se joukko kilpailijoita, joka eniten vaikuttaa yrityksen kilpailuasemaan. Tätä joukkoa kutsutaan strategiseksi ryhmäksi.

Monellakaan toimialalla ei välttämättä ole yhtä menestyksekkäintä strategiaa ja vaikka sellainen olisi, eivät kaikki alan toimijat resurssiensa ja kyvykkyyksiensä vuoksi voi tai halua seurata sitä. Vaihtoehtoisten strategioiden houkuttelevuus vaihtelee yrityksittäin; se riippuu yrityskohtaisista resursseista, kyvyistä ja aiemmasta asemastaan markkinoilla. Yrityksen johtajan pitää näin ollen pyrkiä asemoimaan yrityksensä siihen strategiseen ryhmään, joka sopii parhaiten sen vahvuuksiin. (McGee ym. 1995) Strateginen ryhmä -teoria tarjoaa analyyttisen viitekehyksen toimialan tarkasteluun ja teoria on ollut myös Suomessa suosittu vaatetus- ja designalojen toimialakuvauksessa. (Porter 1987, 166; ks. Salimäki 2003 ja Tikkanen 1994). Lahti (1983) on tutkinut Suomen vaatetustoimialaa pitkäjäkäsoisimmin 1960-luvulta 1980-luvulle ja myös hän on käyttänyt strategista ryhmää toimialan rakennetta tarkastellessaan.

Strateginen ryhmä -teoria on moderni toimialateoria, jossa alan toimijat jaetaan ryhmiin niiden käyttämien strategioiden perusteella. Strateginen ryhmä -teoria perustuu yritysten strategiavalintoihin toimialalla ja teorian mukaan samaan strategiseen ryhmään kuuluvat yritykset ovat kilpailijoita keskenään. (Salimäki 2003, 14, 24) Strategiset ryhmät eroavat usein toisistaan tuotteiltaan tai markkinointitavoiltaan. Strategisen ryhmän sisällä perusstrategioiden lisäksi muutkin ulottuvuudet, kuten markkinaosuus tai kilpailutoimenpiteet, ovat yritysten kesken samankaltaiset, mikä johtuu samantyyppisistä strategioista. Toimialan jako strategisiin ryhmiin on syytä suorittaa juuri keskeisten strategisten ulottuvuuksien mukaisesti. (Porter 1987, 164–165) Keskeisiä ulottuvuuksia ovat päätösmuuttajat, jotka parhaiten kuvaavat yritysten liiketoimintastrategiaa ja kilpailuasemaa markkinoilla (Grant 1998, 92).

Mascarenhas ja Aaker (1989) korostavat strategisen ryhmän määrittelyssä ryhmien välisiä liikkuvuusesteitä toiminnallisten strategioiden sijaan. Heidän mukaansa liikkuvuusesteet, jotka vaikuttavat strategiseen ryhmään liittymiseen ja siitä poistumiseen, ovat samanlaisia strategisen ryhmän jäsenten välillä ja ne kuvaavat paljon paremmin yrityksiä ja niiden resursseja kuin toimintoja kuvaavat strategiat. Liikkuvuusesteitä voivat olla kilpailuvaltit, kuten brandinimi ja lojaali asiakaskunta, tai kyvyt, kuten omaleimainen tuotesuunnittelu (ma.). Nämä esteet vaikeuttavat alan tiettyyn strategiseen ryhmään liittymistä, ja ne koskevat sekä toimialan

ulkopuolisia tulijoita että alan sisällä strategisen ryhmänsä vaihtamiseen pyrkiviä yrityksiä (Porter 1987, 167). Mitä korkeampia liikkuvuusesteet ovat, sitä hitaampaa, kalliimpaa ja riskialttiimpaa strategiseen ryhmään liittyminen on (Salimäki 2003, 32). Liikkuvuuden esteet ovatkin keskeinen syy sille, miksi tietyt yritykset alalla ovat kannattavampia kuin toiset. Strategisissa ryhmissä, joissa liikkuvuusesteet ovat korkeita, on yritysten voittopotentiaali suurempi kuin alhaisten liikkuvuusesteiden strategisissa ryhmissä. Siten myös menestyvien yritysten onnistuneiden strategioiden kopiointi ei liikkuvuusesteiden vuoksi ole helppoa ja vain alan rakenteelliset muutokset voivat johtaa tiettyjen yritysten kilpailuetujen murtumiseen. (Porter 1987, 168) Jos strategia ei perustu yksilöllisiin resursseihin tai kykyihin, on strategia helposti kopioitavissa, sillä liikkuvuusesteet ja kilpailuetu puuttuvat (Mascarenhas & Aaker 1989).

Analogiana tämänhetkisellem keitykselle vaatetusteollisuudessa, jossa vuonna 2005 vientitariffien häviäminen johtaa enenevässä määrin halpatuotteiden massaryntäykseen Euroopan markkinoille, toimii trikoovaateteollisuuden tilanne Suomessa 1970-luvulla, jolloin halpatuonti ajoi kotimaiset yritykset vaikeuksiin. Parhaiten tilanteesta selvisivät tuoteorientoituneet yritykset, jotka panostivat korkeaan laatuun ja designiin. (Lahti 1983, 64–66) Uniikit, korkealaatuiset tuotteet muodostivat kestävämmän kilpailuedun kuin pitkät sarjat ja halvat hinnat, jotka pian menettivät ylivoimansa jäädessään ulkomaisten kilpailijoiden massatuotannon varjoon. (mt. 78)

Trikoovaateteollisuuden tutkimuksessaan Lahti (1983) jakoi toimialan yritykset kolmeen strategiseen ryhmään yritysten kokojen perusteella, sillä hänen tutkimustensa mukaan yrityksen koko, joka on suoraan suhteessa yrityksen markkinaosuuteen ja resursseihin, oli keskeisin tekijä trikooteollisuuden yrityksen toimintamahdollisuuksien määrittämisessä. Näiden strategisten ryhmien sisällä Lahti tutki mitkä yritykset olivat hyvin ja mitkä huonosti menestyviä. Hänen tutkimustensa perusteella alan suuret menestyvät yritykset rakensivat kilpailuetunsa designilla ja korkealla laadulla. Panostukset designiin ja laatuun vaativat myös systemaattista vientiä, ja juuri vientimarkkinoilla korkean laadun ja designin tuoma kilpailuetu olikin selkeimmin havaittavissa. Designituotteisiin orientoituminen oli näin myös syynä viennin entistä suurempaan painotukseen. Keskisuurista yrityksistä menestyivät ne, jotka osasivat hyödyntää rohkeasti mahdollisuuksia, joita nopeasti muuttunut teollisuuden kilpailutilanne niiden eteen toi. Riskinotossa johdon ominaisuudet olivat keskeisiä. (Lahti 1983, 140–141) Lahden tutkimuksessa pienet yritykset menestyivät melko huonosti, sillä niiltä puuttui johdon osaaminen ja panostus

uusorientoitumiseen silloin kun se olisi ollut tarpeellista. Kuitenkin Porterin (1979, 223) tutkimuksen mukaan pk-yritykset olivat suuryrityksiä kannattavampia toimialoilla, joilla skaalaetu ei välttämättä ole merkittävä ja joilla yritykset erikoistumisen ja tuotedifferoinnin kautta voivat saavuttaa kilpailuedun kapeassa segmentissä. Tutkimuksessa vaateusteollisuus oli yksi tällaisista toimialoista. Voidaankin olettaa, että jos Lahden tutkimus olisi toteutettu painottaen toimialajaossa koon sijasta muita strategisia dimensioita, kuten designia ja ammattimaista johtoa, olisi ryhmäjako ja ryhmien kannattavuus nähty eri tavalla.

Sekä Porteria (1979) että Lahtea (1983) mukaillen tässä tutkimuksessa premissinä on, että pienetkin yritykset voivat omissa strategisissa ryhmissään menestyä kansainvälisten jättiketjujen leimaamalla vaateustoimialalla, jos ne designpainotteisella strategiallaan palvelevat kapeaa kotimaista tai globaalia segmenttiä ja niiden strategia perustuu tehokkaaseen johtamiseen ja omaleimaisiin kykyihin, jotka muodostavat korkeat liikkuvuusesteet ja takaavat niille merkittävän voittopotentialin. Myös tämän työn viitekehyksessä ja empirian toteutuksessa tullaan käyttämään hyväksi strateginen ryhmä -teoriaa.

3.3 Asiakaslähtöinen vs. resurssilähtöinen strategian muodostus

Teollistumisen alkuaikoina yritykset tuottivat hyödykkeitä, joiden kysyntä ylitti tarjonnan, joten toiminta oli tuolloin tuotantolähtöistä. Pikkuhiljaa tuotannon ja kilpailun kasvaessa syntyi ylitarjontaa, mikä on pakottanut yritykset suuntaamaan katseensa markkinoille ja tuottamaan hyödykkeitä, joita asiakkaat haluavat. Viime vuosikymmenen aikana resurssinäkökulma on esittänyt, että resurssit, eivätkä niinkään markkinat, määrittäisivät yrityksen tuotannon suunnan. Tässä luvussa perehdymme sekä markkina- että resurssipohjaiseen näkökulmaan strategian määrittäjinä.

Markkina- tai asiakaslähtöinen näkökulma on perinteisesti ollut asiakkaiden tarpeisiin vastaamista ja voiton tavoittelua asiakkaiden tarpeet tyydyttämällä. Sillä tarkoitetaan organisaation asiakaslähtöistä ajattelua, jossa myös kilpailijat otetaan huomioon. (Lafferty & Hult 2001) Markkinalähtöisen strategianmuodostuksen idea on suunnitella tuote tarkoin määritetyille markkinoille. Asiakaslähtöinen strategian prosessi lähtee liikkeelle markkinoiden segmentoinnista, kohdesegmenttien valinnasta ja tuotetun arvon tavoiteasemoinnista näille markkinoille. Toisessa vaiheessa kehitetään itse tuote, tehdään tuotanto-, jakelu- ja hinnoittelupäätökset ja kolmannessa vaiheessa tuotettua arvoa kommunikoidaan ja myydään

valituille kohdesegmenteille. (Kotler 2003, 69–70) Oddin ym. (1999) tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että markkinaorientoituneisuus on tärkeä pk-yrityksen voimavara ja markkinaorientoitunut strategia on edellytys pk-yrityksen kasvulle.

Markkinalähtöisyyttä on käsitelty paljon 1990-luvulla markkinoinnin kirjallisuudessa ja julkaisuissa (mm. Kohli & Jaworski 1995; Hurley & Hult 1998). Synteesinä keskustelulle Lafferty ja Hult (2001) ovat koonneet yhteen aiheen neljä keskeistä piirrettä. Heidän mukaansa markkinaorientoituneessa näkökulmassa keskeisiä ovat ensinnäkin asiakkaat ja heidän tarpeensa nyt ja tulevaisuudessa. Toiseksi myös asiakasinformaation kerääminen ja sitä kautta asiakkaiden suurempi ymmärtäminen on tärkeitä. Kolmantena seikkana painotetaan yksikköjen välistä yhteistyötä sekä päätöksenteossa että tiedonjaossa, jotta asiakkaalle todella pystytään tuottamaan arvoa. Neljäs keskeinen piirre on markkinainformaation hyväksikäyttö ja organisaation läpikulkeva sitoumus asiakkaisiin sekä resurssien käyttö asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi, toisin sanoen asiakas- eli markkinalähtöisen ajattelun implementointi.

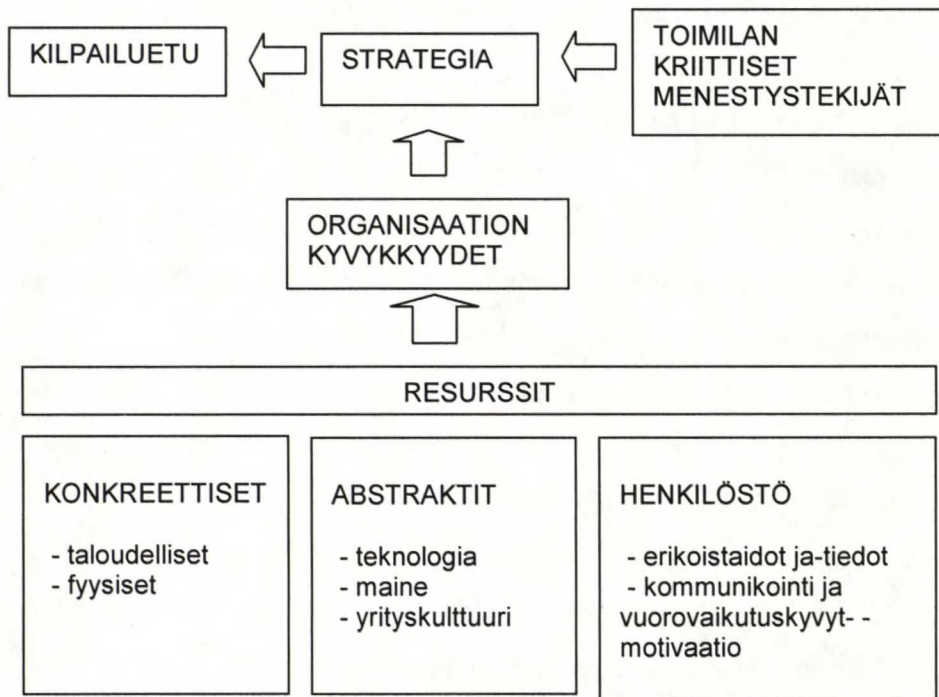
Tieteellisessä keskustelussa (mm. Slater & Narver 1995; Sinkula 1994) on noussut esiin myös organisaation oppiminen, jonka katsotaan olevan vahvasti kytköksissä markkinalähtöisyyteen. Ymmärtämällä asiakasta ja implementoimalla tämän ymmärryksen organisaation prosesseihin yritys kykenee tarjoamaan markkinoille innovatiivisia tuotteita, ja se parantaa yrityksen nopeutta ja valmiutta reagoida ympäristön uuhin ja mahdollisuuksiin. Valmius ja halu sekä ymmärtää asiakkaista että oppia johtaa myös innovatiivisen organisaation kehitykseen. (Hurley & Hult 1998)

Markkinalähtöisyys on pitkään koettu tärkeimmäksi strategian muodostuksen lähtökohdaksi. Grant (1998, 107) kuitenkin väittää, että nykypäivän maailmassa, jossa asiakkaiden mieltymykset vaihtelevat ja teknologia kehittyy valtavalla vauhdilla, ei markkinapohjainen strategia välttämättä takaakaan stabiiliutta ja suunnan selkeyttä, jota pitkän tähtäimen strategian perustaksi vaaditaan. Näin ollen yrityksen määritelmä ja identiteettikin on paljon pysyvämpi, jos se rakennetaan resurssien eikä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden pohjalta. Käytäntö on osoittanut, että mitä nopeammin yrityksen ulkoinen ympäristö muuttuu, sitä varmemmin yrityksen sisäiset resurssit ja kyvykkyydet tarjoavat turvallisen perustan pitkän tähtäimen strategialle (mt. 107–108). Tämän seurauksena resurssinäkökulma (resource-based view) on strategiatutkimuksessa saanut keskeisen sijan strategian muodostuksen lähtökohtana. Resurssinäkökulman mukaan heterogeeniset resurssit ja kyvykkyydet (capabilities) ovat

yrittäjien kilpailuedun perusta ja keskeinen kannattavuuden määrittäjä. Sen mukaan kannattavuuden saavuttamiseen ei riitä, että toimitaan houkuttelevalla teollisuudenalalla ja seurataan sopivaa geneeristä strategiaa, vaan se vaatii yritysten erilaisuuden hyväksikäyttöä. (Barney 2001)

Resurssipohjainen strategianmuodostus perustuu yritysten keskeisten resurssien hyväksikäyttöön. Keskeisiä resursseja ovat kuvassa 5 esitetyt konkreettiset, abstraktit ja henkilöstöresurssit. Näitä resursseja pyritään kattavasti hyödyntämään ja uusia resursseja hankitaan, jotta tulevaisuudenkin resurssivaatimukset täyttyisivät. Resurssien synergia luo kyvykkyyksiä, jotka voivat muodostaa kilpailuedun. (Grant 1998, 111–113)

Kuva 5. Resurssipohjainen strategian muodostus



Lähde: Grant 1998, 113

Resurssipohjainen strategian muodostus voisi Suomen vaatetusteollisuuden olosuhteissa johtaa teknologian entistä suurempaan käyttöön ja tuotannon keskittymiseen talvivaatteiden valmistukseen. (Menestyminen on... 1999) Myös skandinaavisen muotoilun vahvoja perinteitä ja korkeatasoista vaatesuunnittelukoulutusta tulisi tämän näkökulman mukaan hyödyntää entistä enemmän.

Resurssit eivät kuitenkaan yleensä ole tuottavia sellaisenaan, vaan tuottavimmin ne toimivat resurssit yhdistävissä tiimeissä. Organisaation kyvykkyydet ovatkin yrityksen kapasiteetti saada aikaan tuottavaa toimintaa. (Grant 1998, 118) Sharpin ja Dawesin (2001) mukaan yrityksen kyvykkyydet eivät kuitenkaan ole arvokkaita sellaisenaan, vaan niiden arvo määräytyy suhteessa kilpailijoihin. Heidän mukaansa yrityksen tulee tuotannossaan keskittyä tuotteen sellaisiin ominaisuuksiin, joiden tuottamisen suhteen se on paremmassa asemassa kuin sen kilpailijat. Toisin sanoen erot yritysten resursseissa ovat myös differoinnin kannalta keskeisessä asemassa. Tällaiset kilpailevia yrityksiä paremmat kyvykkyydet, joita myös ydinosaamiseksi kutsutaan, johtavat kilpailuetuun. Kyvykkyyksiä voidaan lähestyä arvoketjun näkökulmasta ja kun kyvykkyydet on sen avulla määriteltä, tulee yrityksen selvittää mitkä niistä ovat yrityksen ydinosaamista tai sille omaleimaisia kyvykkyyksiä. (Grant 1998, 118–119) Keskeiset kyvykkyydet ovat kilpailuedun lähde ja tärkeä osa asiakkaille tuotettua arvoa (Kotler 2003, 42), jonka tulisi näkyä taloudellisena menestyksenä. (Srivastava ym. 2001)

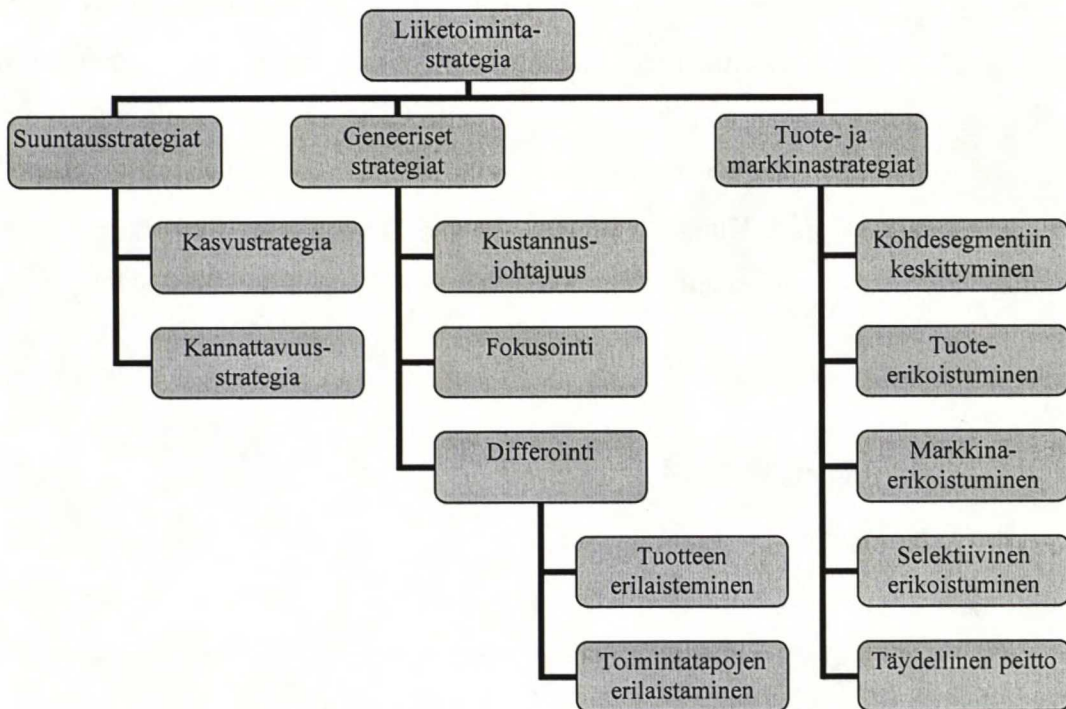
Huolimatta resurssinäkökulman merkityksestä viimeaikaiselle strategiatutkimukselle, eivät ylivoimaiset resurssit ole yksin tae menestyksestä vaan niiden yhdistäminen asiakaslähtöiseen ajatteluun. Asiakkaan kokema arvo pohjautuu harvoin yhteen ainoaan resurssiin ja kyvykkyyteen vaan niiden yhdistelmään. Markkinointi ja asiakaslähtöisyys tuovat RBV-tutkimukselle lisäarvoa tuomalla esiin sen, että harvinainen resurssi on hyödyllinen ainoastaan, jos sitä hyödynnetään oikealla segmentillä. Resurssin arvo ja harvinaisuushan on suhteellista, joten sen hyöty määräytyy markkinoilla niiden keinojen kautta, joilla sitä pyritään hyödyntämään. Markkinointitoimenpiteet tukevat tuotteen kopioinnin vaikeuttamista, ja resurssien ja asiakkaan kokeman arvon kestoa voidaan pitkittää markkinoinnin keinoin aineellisella tai aineettomalla tuotekehityksellä. (Srivastava ym. 2001) Markkinalähtöisyyden ei sellaisenaan katsota siis olevan keskeistä menestykselle, mutta siitä johdettava organisaation oppiminen ja yrityksen resursseista kumpuavien kyvykkyyksien kehittyminen voivat yhdessä johtaa kilpailuetuun (Slater & Narver 1995).

Markkinalähtöisyys ja resurssinäkökulma tukevat strategian muodostusta auttamalla löytämään ne ainekset, joista kilpailuetu voi muodostua. Seuraavassa luvussa strategiaa lähestytään kasvupäätösten, geneeristen kilpailustrategioiden sekä tuote- ja markkinastrategioiden kautta.

3.4 Liiketoimintastrategiat

Liiketoimintastrategialla eli kilpailustrategialla pyritään kilpailuedun muodostamiseen (Tikkanen 1991, 21). Porterin (1985, 13) mukaan liiketoimintastrategia eli kilpailustrategia merkitsee suotuisan ja pysyvän kilpailuaseman etsimistä toimialalta. Kilpailustrategian valinnan keskeiset kysymykset koskevat toimialan pitkän aikavälin houkuttelevuutta ja yrityksen suhteellisen kilpailuaseman määrääviä tekijöitä. Kilpailustrategian valinnalla pyritäänkin reagoinnin lisäksi myös muokkaamaan ympäristöä. (Porter 1985, 13–14) Liiketoimintastrategiat perustuvat arvoketjun toimintojen yhdistämiseen, ja ne keskittyvät tuotteen tai palvelun arvoa kasvattaviin toimiin (Ensign 2001).

Kuva 6. Liiketoimintastrategian päätöksentekorakenne ja -vaihtoehdot



Lähde: Porter; Rope; Kotler 2003, 183, mukailtu

Kuvassa 6 kuvataan liiketoimintastrategian päätöksentekotaulukko. Liiketoimintastrategia edellyttää päätöksiä siitä, millä tuote- ja markkinaratkaisulla yritys jatkossa kilpailee ja mihin yrityksen kilpailuetu tässä liiketoiminnassa perustuu. Ensimmäinen näistä päätöksistä tehdään tuote- ja markkinastrategian valinnan perusteella. Päätös kilpailuedusta tehdään geneeristen strategioiden avulla. Suuntausstrategiat määrittävät keskittyykö yritys liiketoiminnassaan kasvuun vai kannattavuuteen. (Rope 2003, 107)

3.4.1 Suuntausstrategiat

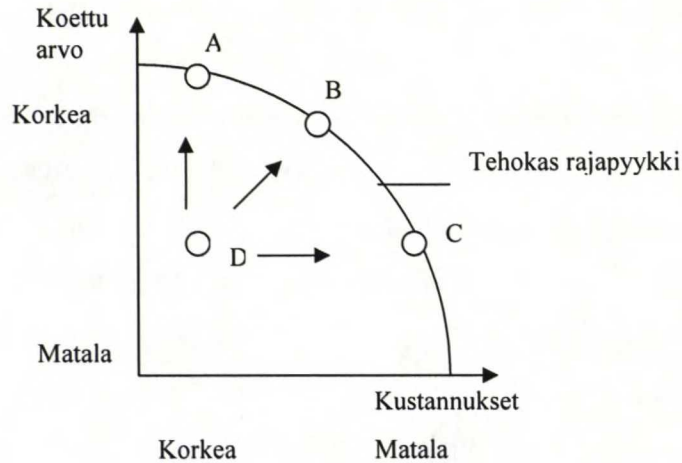
Kasvu- ja kannattavuusstrategioiden painopiste yleensä vaihtelee ajan myötä. Yrityksen kasvutapa riippuu markkinaolosuhteista, joissa yritys toimii. Kasvavilla markkinoilla kasvu saavutetaan jo säilyttämällä nykyinen markkinaosuus, mutta kypsillä markkinoilla se tapahtuu valtaamalla kilpailijan markkinaosuuksia. Maltillista kasvua tavoittelevat yritykset pyrkivät tasaiseen 10 % kasvuun yleensä jo valitulla liiketoiminnan alueella esimerkiksi markkinasegmenttiä laaventamalla tai tuotekehityksen avulla. Kasvua tavoittelemattomat yritykset ovat usein perheyrityksiä, joiden kokopäätökset pohjaavat tarpeeseen työllistää ja elättää perheenjäsenet. (Rope 2003, 108–121; Day 1984, 102–108)

Kannattavuusstrategia on kasvustrategian vastakohta, jossa pyritään liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen tutkimalla mitkä ratkaisut nykyisessä liiketoiminnassa ovat kannattavuuden ehkäisijöitä. Kannattavuutta parannetaan karsimalla joko tuotteita, markkinalohkoja, kustannuksia tai pääomaa sitovia toimintoja, tai kasvattamalla myynnin volyymia tai myyntituloja. Käytännössä kannattavuus- ja kasvustrategioiden tulisi seurata toisiaan noin viiden vuoden sykleissä. Kun kannattavuusstrategialla on saatu yritys toimivalle ja tuottavalle pohjalle, on yrityksellä taloudelliset edellytykset irtiottokasvuun. (Rope 2003, 135–140; Day 1984, 108–114)

3.4.2 Geneeriset kilpailustrategiat

Yritys voi saavuttaa kilpailijaa korkeampia voittoja joko myymällä standardituotetta edullisemmalla hinnalla tai myymällä erilaistettua tuotetta, josta asiakas on valmis maksamaan korkean hinnan. (Grant 1998, 189) Tähän logiikkaan perustuvat geneeriset kilpailustrategiat, joita ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja fokusointi. Eri geneeriset strategiat vaativat yritykseltä erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä. Myös organisatoriset vaatimukset vaihtelevat strategioiden välillä. Kustannusjohtajuuden strategiassa korostuvat pääomainvestoinnit ja strukturoitu ja kontrolloitu organisaatio, kun taas differointistrategia painottaa markkinointia, tuotesuunnittelua, luovuutta ja funktioiden välistä yhteistyötä. (Porter 1987, 64)

Kuva 7. Differoinnin ja kustannusjohtajuuden strategiat



Lähde: Ketelhöhn 1998, mukailtu

Kuvassa 7 Ketelhöhn (1998) kuvaa totutusta poiketen differoinnin ja kustannusjohtajuuden strategioiden eroja akselikuviossa, jossa korkea *koettu arvo* indikoi differointistrategiaa ja *matalat kustannukset* kustannusjohtajuuden strategiaa. *Tehokas rajapyykki* viittaa ihanteelliseen toiminnan tehokkuuden tasoon, ja piste A painottaa differointia ja piste C kustannusjohtajuutta. (ma.) Pisteessä B toimiva yritys on perinteisistä strategiapainotuksista poiketen onnistunut yhdistämään differointi- ja kustannusstrategian. Itse asiassa monet markkinajohtajat, kuten esimerkiksi H&M, ovatkin saavuttaneet asemansa juuri yhdistämällä differoidun tuotteen edullisiin kustannuksiin (Grant 1998, 191). Pisteessä D toimiva yritys on Porterin (1985, 31) sanoin ”jumiutunut keskelle”, eli sen toiminta ei ole tarpeeksi tehokasta. Se kykenee kuitenkin tuottamaan tarpeeksi korkeasti koettua arvoa tarpeeksi matalin kustannuksin kyetäkseen toimimaan kilpailun kentässä; toisin sanoen se hallitsee osaamisen ja toiminnan tason minimivaatimukset eli ydinmenestystekijät. Suurin osa yrityksistä ja erityisesti yritykset, joilta puuttuu strateginen fokus, kilpailevatkin tehokasta rajapyykkiä alemmalla tasolla. Piste D on kuitenkin alhaisin teoreettinen toiminnan tehokkuuden taso, jolla yritys voi kilpailuympäristössään toimia. (Ketelhöhn 1998) Ketelhöhnin (1998) kuvio ei kuitenkaan huomioi fokusoinnin strategiaa, joka Porterin (1985, 25) mukaan voidaan toteuttaa soveltamalla joko kustannusjohtajuuden tai differoinnin strategiaa kapealle segmentille, jossa yritys tavoittelee markkinajohtajuutta.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä kolmea geneeristä strategiaa tarkemmin vaatetusteollisuuden näkökulmasta.

3.4.2.1. Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuuden strategiassa pyritään keskimääräistä parempiin tuottoihin ja markkinajohtajan asemaan kustannusjohtajuuden avulla. Porterin (1985, 83) mukaan kustannusetu voidaan saavuttaa joko kontrolloimalla kustannustekijöitä tai muokkaamalla arvoketjua. Alhainen kustannustaso suojelee yritystä kaikkia viittä alan kilpailuvoimaa vastaan. Toisaalta sen menestyksekkäs toteuttaminen vaatii kuitenkin usein suhteellisen suuren markkinaosuuden. (Porter 1987, 58–59) Tämä strategia sopiikin sellaisenaan vain harvoille yrityksille, sillä käytännössä vain yhdellä yrityksellä voi tietyllä liiketoiminnan alueella olla absoluuttinen kustannusetu suhteessa kilpailijoihin (Rope 2003, 148). Nykyään kustannustehokkuudessa ei kuitenkaan enää ole kyse pelkästään skaalaeduista ja alhaisesta kustannustasosta, vaan perustavanlaatuisesta yrityksen aktiviteettien uudelleenjärjestelystä. Keskittymällä ydinliiketoimintoihin, joissa yritys voi saavuttaa kustannusedun, ja ulkoistamalla muut toiminnot, on yrityksen mahdollista päästä suuriinkin kustannussäästöihin. (Grant 1998, 213) Vaikka skaalaedut vähentävät yksikkökustannuksia, niiden laaja-alaista käyttöä rajoittavat käytännössä tuotteiden differoinnin tarve, joustavuuden tarve ja motivaatio- ja koordinaatio-ongelmat (mt. 203). Kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksen näkökulmasta skaalaetujen ja kustannusetustrategian käyttöä rajoittavatkin juuri nämä tekijät, sillä alalla, jossa kuluttajien preferenssit vaativat differoituja tuotteita ja jossa tuotteiden nopeat elinkaaret vaativat joustavuutta, ei skaalaeduista ole kilpailuedun luomiseen pk-yritysten mittakaavassa. Työvoimavaltaisella alalla, kuten vaatetusala, hyötävät kustannuseduista alhaisten työvoimakustannusten maat (mt. 208).

3.4.2.2. Differointi

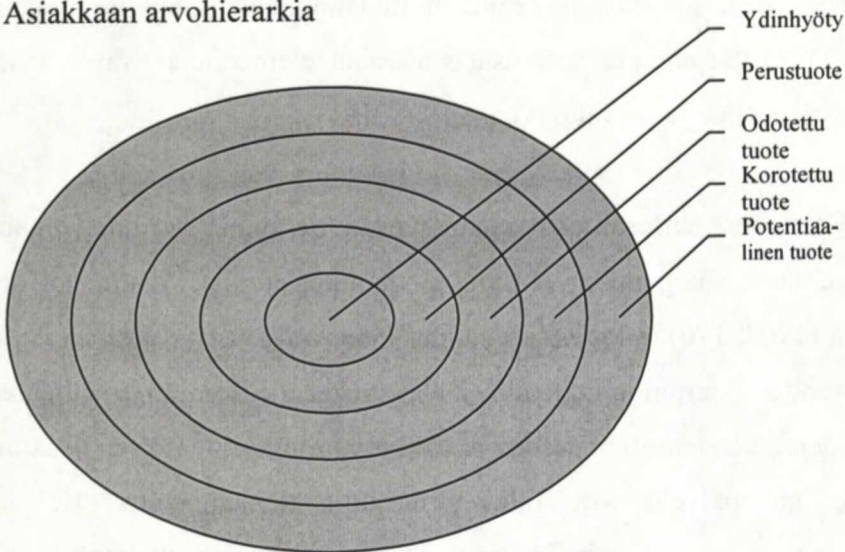
Differointia eli erilaistamista esiintyy, kun tietyt kuluttajat suosivat yrityksen tuotetta tai yrityksen tuotetta suositaan tietyssä ostotilanteessa kilpailevan tuotteen kustannuksella (Sharp & Dawes 2001). Differointi on siis asiakkaan arvostamaa ainutlaatuisuutta. Differointistrategia pohjautuu asiakkaan ostokriteereiden täyttämiseen, joka tapahtuu joko toteuttamalla arvoa tuottavat toiminnot ainutlaatuisemmin tai muokkaamalla arvoketju ainutlaatuisuutta lisääväksi. Differointi on onnistunut, jos asiakkaan havaitsema arvo ylittää differointikustannukset. (Porter 1985, 186–190) Porterin (mt. 28) mukaan erilaistamisstrategiaa pyritään käyttämään, kun halutaan eroon hintakilpailusta pyrittäessä kohti katteellisempaa liiketoimintaa. Kuten alhainen kustannustasokin, myös vahva differointistrategia suojaaa yritystä toimialan viittä kilpailuvoimaa vastaan (Porter 1987, 61). Differointi seuraa markkinoiden ja brandien heterogeenisyydestä eli

asiakkaiden preferenssien erilaisuudesta ja brandien tuuteominaisuuksien monipuolisuudesta (Sharp & Dawes 2001). Differoinnissa keskeisiä strategian elementtejä ovat brandin luonti, mainostaminen, suunnittelu, laatu ja palvelu. (Grant 1998, 191)

Vaikka Porter (1985) korostaa differointistrategian olevan tie hintakilpailun välttämiseen ja katteen nostamiseen, väittävät Sharp ja Dawes (2001), että myös edulliset hinnat voivat olla tapa differoida. Myös Grant (1998, 190) muistuttaa, että kustannusetu ja massatuote eivät välttämättä poissulje differoitua brandia. Sharpin ja Dawesin (2001) mukaan differointi ei välttämättä vaadi differoidun ominaisuuden *lisäämistä* tuotteeseen ja näin arvon ja kustannuksen lisäämistä, vaan myös karsittu tuote tai palvelu voi olla differointistrategian ydin. He korostavat asiakasuskollisuuden ja tuotteen preferoinnin lisäämistä differoinnin keskeisenä tavoitteena ja korostavat differoinnin merkitystä asiakkaiden herkkyyden vähentäjänä hinnan lisäksi myös tuotteen muiden ominaisuuksien suhteen. Alentuneesta herkkyydestä esimerkiksi hinnan suhteen seuraa kilpailun intensiteetin vähentyminen, minkä seurauksena yritys voi saada tuotteistaan korkeampaa katetta. (Sharp & Dawes 2001)

Kuten kuvassa 6 esitettiin, yrityksen tarjontaa voidaan differoida joko erilaistamalla tuotetta tai toimintatapoja. Tuotteen erilaistamisessa tuote pyritään tekemään jonkin kohdesegmentin arvostaman ominaisuuden suhteen paremmaksi kuin kilpailijoiden tuotteet (Sharp & Dawes 2001). Kotlerin (1998, 212) mukaan kuvassa 8 esitetty asiakkaan arvohierarkia kuvaa tasoja, joilla tuote voidaan differoida. Kuvion ytimessä oleva tuotteen *ydinhyöty* viittaa palveluun tai hyötyyn, jota asiakas todellisuudessa ostaa. *Perustuote* on standardimuoto, jossa tämä hyöty tai palvelu tuodaan markkinoille. *Odotettu tuote* viittaa attribuutteihin, joita asiakas yleensä odottaa saavansa ostaessaan tuotteen. *Korotettu tuote* sisältää palvelut ja attributit, jotka ylittävät asiakkaan odotukset, ja *potentiaalinen tuote* symboloi kaikkia mahdollisia lisäetuja ja -palveluita, joita tuotteeseen voisi mahdollisesti sisältyä. (mt. 212–213)

Kuva 8. Asiakkaan arvohierarkia



Lähde: Kotler 1998, 213; Levitt 1980

Rakennettiin kilpailuetu sitten mille tasolle hyvänsä, tulee muiden tasojen tukea valittua erilaistamista (Rope 2003, 149). Käytännössä tuotteen funktionaaliset ominaisuudet ovat harvoin onnistuneen differoinnin pohja, sillä kilpailijoilla on tapana kopioida nopeasti tuotteen konkreettisten ominaisuuksien muutoksia (Sharp & Dawes 2001). Kilpailuetujen rakentaminen keskittyykin usein korotetun ja potentiaalisen tuotteen tasoille, kuten palveluihin, joissa kehitysmahdollisuudet ovat laajemmat. Kun tuote, esimerkiksi vaate, vastaa komplekseihin tarpeisiin, mahdollistaa mielikuvaperustainen eli imagopohjainen kilpailuedun rakentaminen brandinrakentamisen kautta pitkäaikaisen kilpailuedun ja lojaalin asiakaskunnan. (Kotler 2003, 213–216; Grant 1998, 220) Valinta brandien välillä tehdäänkin yleensä tottumuksen, brandin tuntemuksen ja saatavuuden eikä niinkään kilpailevien brandien tuoteominaisuuksien perusteella (Sharp & Dawes 2001). Kypsillä markkinoilla, kuten vaatetusallalla Suomessa, on erilaistaminen tuotteen korotetulla tasolla erityisen tärkeä osa differointistrategiaa (Levitt 1980).

Toimintatapojen erilaistaminen voi olla toiminnan laatuun, asiakassuhteiden hoitoon tai tarjontapakettiin pohjautuvaa toiminnan erilaistamista. Toimintatapoja voidaan erilaistaa myös erilaistamalla arvoketjua. Mitä kompleksimpi toimiala on arvoketjunsä ja asiakkaiden päätöskriteerien suhteen, sitä enemmän on mahdollisuuksia erilaisille strategisille innovaatioille (Grant 1998, 188). Strateginen innovaatio liittyy usein toimialan arvoketjun muutoksiin ja uudelleenjärjestelyyn. Arvoketjun muutosten avulla yritys voi pyrkiä muuttamaan ”pelin sääntöjä”, hyödyntää omaleimaisia kykyjään, ja rakentaa esteitä suojaamaan saavutettua etua.

Strateginen innovaation ytimenä onkin pyrkiä käyttämään yrityksen ydinkyvykkyysmaksimaalisesti hyväkseen. (mt. 179–180)

Zara-ketjun omistava INDITEX Group on esimerkki arvoketjuun pohjautuvasta toimintatapojen erilaistamisesta. INDITEXin toimintatapoihin kuuluu varastojen pito minimissä, joka vaatii tehokasta, globaalia just-in-time-tuotantojärjestelmää. Tätä ovat tukemassa suunnittelun ja vähittäiskaupan yhdistäminen ja koodatun asiakastiedon keruu suoraan vähittäismyymälöistä. Zara-vaatteen tuotantoketju alkaa INDITEXin tehtaalla Espanjassa, jonne raaka-aineet eli kankaat tuodaan. Kankaat leikataan tehtaassa, josta ne toimitetaan ympäri Pohjois-Espanjaa ja Pohjois-Portugalia levittäytyneiden alihankkijoiden ommeltaviksi. Valmiit vaatteet palautetaan tehtaalle, jossa ne viimeistellään ja niille tehdään laadunvarmennus. Tarkastetut vaatteet viedään jakelukeskukseen, josta ne lähetetään ympäri maailmaa myymälätilausten mukaisesti. Toisin sanoen koko arvoketju, aina raakamateriaalin prosessoinnista ja vaatteiden suunnittelusta ja ompelusta niiden saapumiseen konsernin myymälöiden hyllyyn, on INDITEXin hallinnassa ja valvonnassa. Tällainen yritys rakenne on kompleksi, mutta yrityksessä sen on katsottu olevan tarkoituksenmukainen sekä muuttumaan markkinatarpeiden mukana että palvelemaan globaalia laajentumista ja asiakastytyväisyyttä. (Bonnin 2002)

3.4.2.3. Fokusointi

Fokusointi on kustannusjohtajuuden tai differoinnin strategian keskittämistä vain tietylle asiakasryhmälle tai maantieteelliselle alueelle. Strategia perustuu pyrkimykseen palvella kohdesegmenttiä tehokkaammin kuin laajemmalla alueella toimivat kilpailijat. Tämän seurauksena yritys saavuttaa suuremman markkinaosuuden pienessä segmentissä joko tyydyttäen paremmin tietyn segmentin tarpeet tai tarjoamalla alhaisemmat kustannukset asiakkaalle. Keskittyminen edellyttää kuitenkin aina vaihtokauppaa kannattavuuden ja myyntivolyymien välillä. (Porter 1987, 61–63) Kuvassa 10 näkyy fokusointistrategian suhde muihin geneerisiin strategioihin sekä kilpailukenttään ja kilpailuetuun.

Kuva 9. Fokusointistrategia geneeristen strategioiden kentässä

		Kilpailuetu	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
Kilpailu-kenttä	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Fokusointi	Fokusointi

Lähde: Porter 1985, 25, muokattu

Kotler (2003, 165) mainitsee kapealle markkinasegmentille kohdistetun markkinoinnin eli nichemarkkinoinnin vaihtoehtona markkina-asemoinnin toteutuksessa. Nichestrategialla yritys välttää suoran kilpailun alan markkinajohtajan kanssa. Avain nichestrategiaan on erikoistuminen. Se voidaan toteuttaa monin tavoin, joista esimerkkejä ovat tiettyyn loppukäyttäjärühmään erikoistuminen, tuotteeseen tai tuoteryhmään erikoistuminen ja alhaista tai korkeaa laatua arvostavaan markkinasegmenttiin erikoistuminen. (mt. 165–166) Myös yrityksen taloudellisten resurssien täytyy olla linjassa valitun liiketoimintastrategian kanssa. Sen vuoksi voidaankin sanoa, että mitä pienemmät resurssit yrityksellä on käytössään, sitä enemmän sen kannattaa keskittyä kapeaan toimintakenttään. (Rope 2003, 146–147)

3.4.2.4. Differointi ja fokusointi vaatetusalalla

Tutkimuksessaan kansainvälistyvistä suomalaisista design-alojen yrityksistä Salimäki (2003, 163) kirjoittaa, että suomalainen pk-yritys joutuu kansainvälisillä markkinoilla kilpailemaan sekä monikansallisia suuryrityksiä että kehitysmaiden halpatyövoimayrityksiä vastaan. Tässä kilpailullisessa asetelmassa suomalaisyrityksen luonnollinen potentiaalinen alue on erikoistuminen ja fokusoituminen nichesegmentteihin. Myös Suomessa vaatetusyritykset kohtaavat kansainvälisen kilpailun markkinoiden vapauduttua tuontiesteistä, jolloin potentiaalinen toimintastrategia pkt-yritykselle on sama kuin muillakin kansainvälisen kilpailun markkinoilla, ts. erikoistuminen. Tikkanen (1991, 21–22) puhuu vaatetustoimialaa käsittelevän tutkimuksensa yhteydessä vaatetusalalle keskeisestä differointifokuksen strategiasta, jonka keskeisiä tekijöitä ovat tuotteeseen, markkinoihin ja tuotantoon pohjaavat tekijät. Myös Porter (1979) on saavuttanut tutkimustuloksia, joiden mukaan vaatetusalan pienet yritykset voivat

menestyä kohdistauttaessaan differoidut tuotteensa kapealle markkinasegmentille. Tuulenmäen (1992, 50) tutkimuksessa kapealle kohdealueelle differoidulla tuotteella keskittyneiden teva-alan yritysten kannattavuus oli alan keskitasoa tai sitä parempi.

Teorialähteiden perusteella voidaankin olettaa, että suomalaisen vaatetusteollisuuden kohdesegmenttejä ovat erilaiset nichemarkkinat, joita se palvelee differointistrategian avulla. Tässä tutkimuksessa ei Grantia ja Tikkasta (1991) mukaillen kuitenkaan tulla erittelemään differointi- ja fokusointistrategiaa, sillä kyseessä olevien pkt-yritysten ei kalliiden kustannustensa puitteissa katsota olevan edes kykeneviä kilpailemaan kustannusjohtajuudella. Yritysten pienen koon ja rajallisten resurssien katsotaan rajoittavan myös kohdesegmentin suuruutta, joten mahdolliseksi katsotaan vain fokusointi- tai nichestrategia. Yksinkertaisuuden vuoksi tutkimuksessa tullaankin puhumaan differointistrategiasta.

3.4.3 Tuote- ja markkinastrategiat

Tuote- ja markkinastrategian valinnan keskeinen osa on markkinoiden segmenttien arviointi ja yrityksen tavoitteisiin ja resursseihin sopivan kohdesegmentin tai -segmenttien valinta (Kotler 2003, 181).

Kuva 10. Tuote-markkinayhdistelmien erikoistumisvaihtoehdot

T u o t e	Markkinat	T u o t e	Markkinat	T u o t e	Markkinat	T u o t e	Markkinat	T u o t e	Markkinat
	x		x x x		x		x		x x x
					x		x		x x x
					x				x x x
	Kohde- segmenttiin keskittvminen		Tuote- erikoistuminen		Markkina- erikoistuminen		Selektiivinen erikoistuminen		Täydellinen peitto

Lähde: Kotler 2003, 183, muokattu

Kotler (2003, 183) listaa viisi mahdollista tuote-markkinayhdistelmien perusvaihtoehtoa, jotka on esitelty kuvassa 10. *Kohdesegmenttiin keskittymisen strategia* sopii pieniresurssiselle yritykselle, jonka tuoteosaaminen soveltuu kapealle markkinasegmentille toimialalla, jolla suuria toimijoita on paljon. Tämä erikoisalue vaatii vahvan osaamisen ja erikoistumisen sellaisella tuotteella ja segmentillä, johon suuremmat toimijat alalla eivät halua panostaa. *Tuote-erikoistumisen strategiassa* yhdellä tuoteratkaisulla pyritään palvelemaan montaa

markkinasegmenttiä. Strategia soveltuu tilanteeseen, jossa eri markkinasegmenttien kulutuskysyntään vaikuttavat erot eivät ole suuria. Strategia on toimiva, jos yritys kykenee joko muokkaamaan lievästi tuotteen sisältöä tai differoimaan tuotetta eri kohderyhmille markkinoinnin keinoin. *Markkinaerikoistumisstrategiassa* yritys erikoistuu tiettyyn markkinalohkoon, jolle se pyrkii tarjoamaan sellaisia tuotteita, että se niiden avulla saavuttaa lohossa hallitsevan aseman. Tämä strategia edellyttää vahvaa markkinoinnillista osaamista ja saattaa johtaa vahvaan imagoon, joka muodostuu yrityksen kilpailueduksi. (Rope 2003, 142–144) *Selektiivisessä erikoistumisessa* yritys valitsee joukon kiinnostavia segmenttejä, joita se palvelee. Synergiaedut voivat olla pienet, mutta palvelemalla erilaisia segmenttejä yrityksen liiketoiminnan riski pienenee. *Täydellisen peiton strategiassa* yritys tarjoaa tietyllä maantieteellisellä toimialueella kaikille markkinasegmenteille näiden kysynnän mukaisia tuotteita tietyllä tuotealalla. (Kotler 2003, 182–183) Strategia vaatii suuret resurssit ja laaja-alaisen imagon, joka osoittaa yrityksen hallitsevan aseman. (Rope 2003, 145)

Suomalaisten vaatetusalan pk-yritysten strategiat vastaavat yllä mainituista tuotemarkkinayhdistelmistä lähinnä yhteen kohdesegmenttiin keskittymisen strategiaa jo pienen kokonsakin vuoksi. Kohdesegmenttiin keskittyvistä strategioista vaatetusalalla voidaan mainita esimerkiksi odottavien äitien tai suurikokoisten naisten segmentteihin keskittyvät yritykset. Myös tuote- ja markkinaerikoistuminen voivat tulla kysymykseen. Tuotteita voivat tällöin olla mm. vaatteet ja kengät tai vaatteet ja sisustus, ja markkinat voivat olla kotimaa, Pohjoismaat tai laajempikin alue, joilla segmentointikriteerit ovat usein samoja.

3.5 Yrityksen koon vaikutus strategiaan

Strategia-, markkinointi- ja liikkeenjohdon teoriat pohjautuvat pitkälti suuryritysten realiteetteihin. Osa kilpailutekijöistä ja toiminnan lähtökohdista on universaaleja, mutta usein suuryrityksille luodut teoriat eivät sovellu pienyrityksille ilman muokkausta (Jennings & Beaver 1997). Yrityksen koko vaikuttaa muun muassa yrityksen tavoitteisiin, roolijakoon, resursseihin ja suhtautumiseen ympäristön muutoksiin. Näin ollen yrityksen koko tuleekin ottaa huomioon teoriaa sovellettaessa.

Kotimaisessa teva-teollisuudessa suurin osa yrityksistä on pieniä, yrittäjävetoisia perheyriksii (Järventie, haastattelu). Suomalaisten vaatetusalan yritysten tutkimuksessa on kuitenkin usein jätetty huomiotta yritysten rakenteen ja perheyriksii lähtökohtien vaikutus liiketoimintaan ja

yrityksen suorituskykyyn (Hirvonen, haastattelu). Monissa pk-yrityksissä yrittäjäomistajan ja johdon henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavatkin sekä yrityksen tavoitteisiin että päätöksentekoon. Suuryrityksistä poiketen ei pk-yritykselle välttämättä ole keskeisintä taloudellinen menestys vaan pehmeämmät arvot, kuten perheen työllistäminen tai henkilökohtainen sitoutuminen. (Jennings & Beaver 1997) Pk-yrityksen johdon päätöksentekoa ei voikaan erottaa johdon henkilökohtaisista kyvyistä ja kokemuksesta, josta riippuu myös yrityksen selviytyminen, kasvu ja pitkän tähtäimen menestys. Yrittäjäomistajan henkilökohtaisen sitoutumisen halu voi myös ääritapauksessa johtaa kasvun estymiseen ja uhata koko yrityksen olemassaoloa. Pienyrityksen ongelmien syy voikin olla yrittäjäjohtajan irrationaalinen päätöksenteko, joka ei seuraa klassisia johtamisteorian sääntöjä. Koska myös organisaatorakenne rakentuu yleensä avainhenkilöiden henkilökohtaisten mieltymysten ja kykyjen perusteella, on organisaation rakenne usein pienimmissä yrityksissä väljä ja epämuodollinen, minkä vuoksi kilpailuedun hyväksikäyttö on pienyrityksessä harvoin havaittavissa oleva prosessi. (Jennings & Beaver 1997)

Yrityksen koko vaikuttaa myös yrityksen kustannusrakenteisiin ja sitä kautta yrityksen tuottoperustaan. Yrityksen kasvaessa yrityksen tuloksenteekokyky ei kuitenkaan kasva lineaarisesti koon mukana. Yrityksen suhteellisen koon kasvu merkitsee yleensä kiinteiden kustannusten ja organisaatiokustannusten kasvua erityisesti keskisuurissa yrityksissä, jotka eivät kuitenkaan kokonsa puolesta pysty vielä hyödyntämään suurtuotannon etuja. Näin ollen pienyritysten taloudellinen menestysperusta on keskisuuria edullisempi, sillä niillä on kevyt hallinto ja ne pystyvät toimimaan joustavasti. Suuryrityksillä on puolestaan takanaan suurtuotannon edut ja pienemmät yksikkökustannukset. Tästä seuraa, että pienillä ja suurilla yrityksillä on kokonsa puolesta luonnollinen kilpailuetuperusta verrattuna keskisuuriin yrityksiin. Keskikokoisen yrityksen kilpailuetuperusta voi luonnollisesti olla myös kilpailijoita kehittyneemmät tuotteet tai tuotantoteknologia, jolloin keskisuuri yritys voi menestyä koostaan huolimatta. Näin ollen yrityksen koko on siis yksi kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. (Rope 2003, 98–100)

Pk-yritys ei myöskään välttämättä rakenna kilpailuetuaan järjestelmällisesti kilpailuympäristön analyysin pohjalta, kuten teoriassa kehotetaan (ks. luku 3.2; Grant 1998, 52–53), vaan sen kilpailuetu ikään kuin nousee sattuman kautta olosuhteista, joissa yritys toimii. Pk-yrityksen vähäisistä resursseista johtuen yrityksen liiketoimintastrategia ei niinkään pyri ennustamaan ja kontrolloimaan liiketoimintaympäristöään, vaan strategisen johtamisen avulla pk-yritys pyrkii

sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin mahdollisimman nopeasti ja maksimoimaan lyhyen tähtäimen voittoja. Juuri lyhyen tähtäimen toiminta onkin leimallista pk-yrityksille. (Jennings & Beaver 1997)

Pk-yrityksellä on kaikesta huolimatta mahdollisuus menestyä erityisesti segmentoituneilla, differointikeskeisillä aloilla. Vaikka yleensä suuret yritykset, joilla on suuri neuvotteluvoima, ovat alan kannattavimpia yrityksiä, voivat Porterin (1984, 181) mukaan myös pienet yritykset olla tietyillä aloilla suuryrityksiä kannattavampia. Tällaisen alan ominaisuuksiksi Porter nimeää pienet tuotannon, jakelun tai muiden toimintojen mittakaavaedut tai vahvan segmentoitumisen, ja mainitsee esimerkkinä vaatetusalan. Tänä päivänä ovat mittakaavaedut kuitenkin merkittävä kilpailutekijä vaatetusalalla. Toisaalta niiden merkitys on suuri vain niissä strategisissa ryhmissä, joissa kustannusjohtajuudella tavoitellaan massoja, joten Porterin näkemyksen voidaan olettaa pitävän edelleen paikkansa niissä vaatetusalan strategisissa ryhmissä, joissa differointistrategia on keskeinen.

4 KILPAILUETU JA STRATEGIAN TOTEUTUS VAATETUSALAN PKT-YRITYKSESSÄ

Kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon. Asiakkaille tuotettava kokonaisarvo muodostuu arvoketjussa, ja erot yritysten arvoketjujen välillä ovat perusta kilpailuedun luomiselle (Porter 1985, 15, 54–56). Kilpailuedusta kumpuavan tuotetarjonnan tulee olla kohdesegmentin arvostamaa, jotta kilpailuetu voi olla pohja yrityksen taloudelliselle menestykselle (Aaker 1995, 49–51). Kuten aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, ovat differointi ja tarkemmin fokusointi niitä strategioita, joilla suomalainen vaatetusalan pkt-yritys voi saavuttaa kilpailuedun (ks. Salimäki 2003, Tikkanen 1991, Tuulenmäki 1992). Seuraavissa luvuissa paneudutaan tarkemmin arvoketjuun, segmentointiin ja kilpailuedun lähtökohtiin vaatetusosalalla differointipainotteisessa strategiassa. Lopuksi kuvataan differointistrategian implementointia, taloudellisen kehityksen mittareita ja kootaan teoria viitekehyksen muotoon.

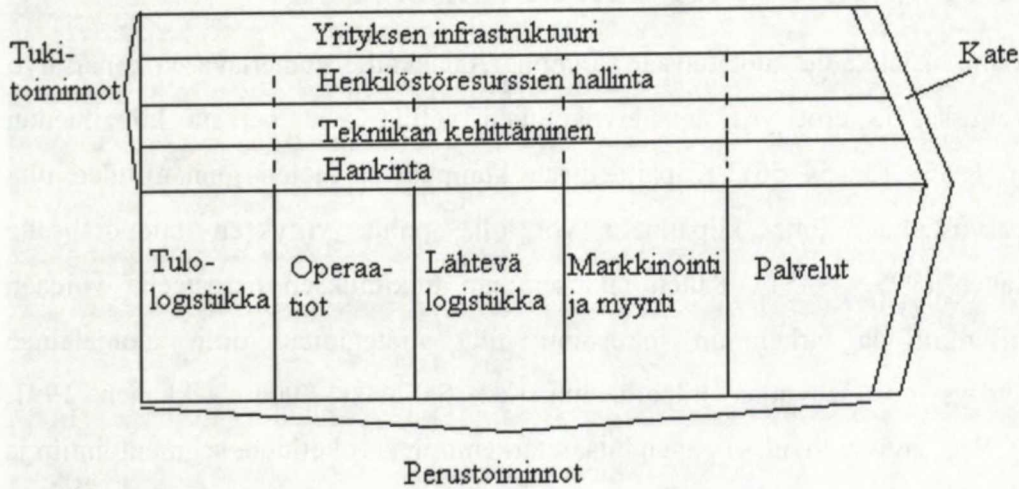
4.1 Kilpailuedun luomisen lähtökohdat

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin arvoketjua kilpailuedun muodostamisessa ja segmentointitapoja, jotka ovat erityisen merkitseviä vaatetusosalalla.

4.1.1 Arvoketju

Kilpailuetu pohjautuu moniin erilaisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa tuotteen valmistus- ja markkinointiprosessissaan. Kukin näistä toiminnoista voi vaikuttaa yrityksen suhteelliseen kustannusasemaan ja olla differoinnin pohja. Porter (1985, 55) otti 1980-luvulla käyttöön käsitteen arvoketju (kuva 11), jolla näitä yritykselle strategisesti tärkeitä toimintoja ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta voidaan systemaattisesti analysoida. Kilpailuedun saavuttaminen riippuu sekä yrityksen oman arvoketjun hallinnasta että siitä, kuinka hyvin yritys ja sen tuote istuvat toimittajien, jakelukanavien ja asiakkaan arvoketjuun. (mt. 51–54) Myös erilaiset sidokset yrityksen sisäisten toimintojen ja yksikköjen välillä, ja kahden tai useamman yrityksen välillä voivat olla kilpailuedun lähtökohtia (Ensign 2001). Esimerkiksi hankintaverkostojen luominen voi johtaa kilpailuetuun, ja Zara-ketjun omistavan INDITEX Groupin ja Pohjois-Espanjassa sijaitsevan Galician maakunnan vaatetusalan pk-yritysten menestyksen väitetäänkin pohjautuvan juuri globaalien ja paikallisten arvoketjujen yhdistämiseen (Bonnin 2002).

Kuva 11. Arvoketju



Lähteet: Porter 1985, 55; Aaker 1995, 78, mukailtu

Arvoketju kuvaa kokonaisarvoa, joka muodostuu arvoa luovista toiminnoista ja katteesta. Yritysten arvoketjut vaihtelevat niiden valitsemien strategioiden mukaan ja juuri erot arvoketjujen välillä ovat tärkeä kilpailuedun lähde. (Porter 1985, 55–56) Arvoketjun idea pohjaakin mikrotaloustieteen logiikkaan, jonka mukaan arvoketjun vaiheet, jotka eivät ole markkinoilla vapaasti vaihdettavissa, luovat keskimääräistä korkeampaa taloudellista tuloa yritykselle. Arvoketjua voidaan käyttää, kun suunnitellaan kilpailustrategioita, kun halutaan ymmärtää mikä on kilpailuedun alkuperä ja kun halutaan yksilöidä tai kehittää arvoketjun osien välisiä kytköksiä, jotka luovat arvoa. (Ensign 2001) Ensign kuitenkin kyseenalaistaa sanan arvoketju, sillä hänen mukaansa ”ketju” viittaa lineaariseen, vaihe vaiheelta etenevään toimintojen sarjaan, kun taas käytännössä arvo voi syntyä toimintojen päällekkäisissä vaiheissa. Arvoa luovat toiminnot voivatkin muistuttaa enemmän verkkoa kuin ketjua.

Myös differointi perustuu pohjimmiltaan siihen, kuinka yritys tuottaa asiakkaalle arvoa vaikuttamalla asiakkaan arvoketjuun ja täyttämällä asiakkaan ostokriteerit (Porter 1985, 72). Luvussa 2.3 käsiteltiin kuluttajan ostokriteereitä vaateostoissa ja vaatteita korkean sitoutuneisuuden tuotteina. Keskeisiksi ostokriteereiksi nousivat elämäntyyli- ja identiteettitekijät, joihin vaikuttavat sekä tuote- että markkinointiaspektit. Kuluttajan lisäksi myös vähittäiskaupan arvoketju ja ostokriteerit on syytä ottaa huomioon sidosryhmien kriteereitä tarkastellessa.

4.1.2 Segmentointi

Segmentoinnilla on tärkeä rooli liiketoimintastrategiaa koskevissa päätöksissä. Tuote- ja markkinastrategiassa kohdesegmentin valinnalla on keskeinen osa, ja segmentointi on keskeinen teema myös markkinalähtöisessä strategian luonnissa, sillä juuri asiakkaat ovat keskeisiä tuotevalikoiman ja kilpailuedun määrittäjiä. Myös yrityksen resurssien tulee tuottaa arvoa, jota kohdesegmentti arvostaa (Kotler 2003, 181–182). Segmentointi onkin keskeistä kilpailuedun rakentamisessa, jonka vuoksi aihetta lähestytään vasta nyt.

Segmentoinnin lähtökohtana on markkinapotentiaalin heterogeenisuus ostamisen suhteen (Rope 2003, 257). Toimiva segmentointi lähtee liikkeelle tarpeista ja asiakkaan etsimistä hyödyistä, joiden perusteella segmentit muodostetaan. Segmentointiperusteita voivat olla maantieteellinen sijainti, demografiat, psykologinen profiili ja/tai käyttäytymistekijät (Kotler 2003, 174–175). Vaatetuslalla maantieteellinen sijainti on tärkeää ottaa huomioon vähittäiskaupassa ja demografiat ovat tärkeitä mm. maksukyvyn ja mitoituksen vuoksi, mutta erityisen tärkeäksi segmentointitekijäksi nousee psykologinen profiili, johon keskitytäänkin seuraavaksi.

Psykologisen profiilin segmentointikriteerit ovat elämäntyyli, persoonallisuus ja arvot. Kuten luvussa 2.3 mainittiin, on elämäntyyli- eli lifestylesegmentointi on ollut vahvassa noususuhdanteessa viime vuosina, ja nykyään toimiikin paljon liikkeitä, jotka myyvät laajaa skaalaa tuotteita, joiden yhteinen nimittäjä on tietty elämäntyyli. Persoonallisuuden merkitys on taas vaatteissa tärkeätä vaatteiden itseilmaisufunktion vuoksi. Persoonallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä brandin persoonallisuutta, joka peilaa kohdesegmentin jäsenten persoonallisuuksia. Arvoilla taas viitataan asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaviin perusarvoihin. (Kotler 2003, 177–178) Yrityksen valitseman kohdesegmentin ominaisuudet vaikuttavat myös tuotteen markkinointimixin osa-alueiden valintaan. Esimerkkinä elämäntyylin ja arvojen vaikutuksesta tuotteen markkinointiviestintään on IVANA Helsinki, jonka kohderyhmän pehmeitä arvoja ja ekologisuutta arvottava elämäntyyli näkyi muotinäytöksen järjestämisenä Luomu-messujen yhteydessä Helsingissä syksyllä 2004. (Viitanen 2002, 21)

Valittaessa kohdesegmenttiä tai kohdesegmenttejä yrityksen on syytä ottaa huomioon segmentin taloudellinen kiinnostavuus ja segmenttiin sijoittamisen järkevyys yrityksen omien tavoitteiden ja resurssien kannalta. Kohdesegmentin täytyy sopia yhteen yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa muun muassa kokonsa, tuottomahdollisuutensa, kehitysvaiheensa ja

segmentin kilpailutilanteen suhteen. (Kotler 2003, 181–182) Toisin sanoen yrityksen kilpailuedun tulee tuottaa arvoa, jota kohdesegmentti arvostaa.

4.2 Kilpailuetu differointistrategiassa

Tämän päivän kyllästetyillä markkinoilla tuotteen teknologinen ylivoimaisuus tai käytön helppous eivät enää yksin riitä, sillä kuluttaja on tottunut vaatimaan näitä ominaisuuksia kaikilta tuotteilta. Suuret brandien väliset funktionaaliset ominaisuudet ovat harvinaisia, sillä ne ovat yleensä helposti kopioitavissa. Jopa patentoidut teknologiainnovaatiot takaavat vain lyhytaikaisen kilpailuedun. (Sharp & Dawes 2001) Jos asiakkaiden tarpeet ovat komplekseja, kuten vaatteiden kohdalla tilanne on, on myös kilpailuedun lähteitä paljon. Kun kilpailuympäristö on jatkuvassa muutoksen tilassa ja kun asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymistä on vaikea ennustaa, tarvitaan kilpailuedun luonnissa luovuutta. Muodin vaihtelevuus ja markkinoiden dynaamisuus tekee vaateteollisuudesta tällaisen alan. (Grant 1998, 258).

Differointistrategia operationalisoituu tuotteen tai toimintojen differoinnin kautta. Grantin (1998, 191) mukaan differoinnissa keskeisiä strategian elementtejä ovat mm. brandin luonti, mainostaminen, suunnittelu, laatu ja palvelu. Kotler (2003, 204–207) listaa differoinnin keskeisiä tekijöitä olevan jakelu, imago ja viestintä, henkilökunta, palvelu ja mm. muotoilu keinoin differoitu tuote. Ensign (2001) korostaa yksikköjen ja yritysten välisiä verkostoja kilpailuedun muodostuksessa, ja Sharpin ja Dawesin (2001) havaintojen perusteella muotoilu on ominaisuus, joka turvaa pitkäaikaisen kilpailukyvyn. Heidän mukaansa myös jakelu ja brandin tunnettuus ovat keskeisiä differointitekijöitä. Tikkasen (1991, 23) määritelmään vaatetusalan keskeisistä differointistrategian muuttujista kuuluvat tuote, markkina ja tuotanto. Järventie (haastattelu) näkee brandin luonnin, designin ja verkostot suomalaisen vaatetusalan yrityksen mahdollisina kilpailuedun lähteinä. Lahden (1983) tutkimuksissa tuotteen muotoilu, merkkituotteistus, brandi-imago ja tuotannon sijainti nousivat merkittäviksi tekijöiksi vaatetusyritysten strategioissa. Tuulenmäki (1992) painotti tutkimuksessaan jakelun merkitystä tevanake-yritysten menestyksessä, ja hän mainitsee myös yhteistyöverkostot tärkeänä strategian elementtinä. Taulukkoon 1 on koottu yllä mainittuja vaatetusalan pkt-yritykselle keskeisiä kilpailuedun tekijöitä.

Taulukko 1. Differoinnin keinot vaatetusalalla

	Design management				Jakelu	Tuotanto	Verkostot
	Muotoilu	Brandi	Viestintä	Imago			
Ensign 2001							x
Grant 1998	x	x	x	x			
Järventie 2005	x	x					x
Kotler 2003	x	x	x	x	x		
Lahti 1983	x	x		x		x	
Sharp & Dawes 2001	x	x			x		
Tikkanen 1991	x	x				x	
Tuulenmäki 1992					x		x

Seuraavissa alaluvuissa perehdymme taulukossa 1 mainittuihin differoinnin osa-alueisiin, jotka katsotaan tässä tutkimuksessa keskeisiksi vaatetusyrityksen differoinnin kannalta. Vaikka differoinnin logiikkaa perustuu siihen, että differoinnin avulla yritys voi pyytää tuotteistaan kilpailijoitaan korkeampaa hintaa ja muun muassa Sharpin ja Dawesin (2001) mielestä hintaa ei pitäisi erottaa tuotteen muista ominaisuuksista differoinnin ollessa kyseessä, rajataan tuotteen hinnoittelu sen merkityksestä huolimatta tämän työn ulkopuolelle. Muut markkinointimixin osa-alueet (tuote, paikka, promootio) katetaan; markkinointimixin elementeistä tuote ja promootio yhdistyvät design managementin alla, ja paikkaan viitataan sekä tuotanto- että jakeluluvussa.

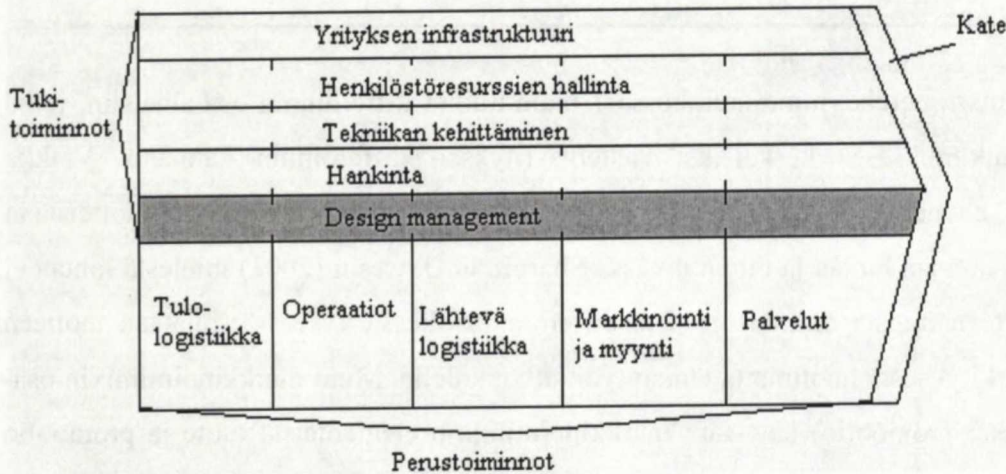
4.2.1 Design management

Srivastavan ym. (2001) mukaan asiakkaan kokema arvo on sitä kestävämpi, mitä paremmin tuotteen arvoa tuottavat elementit tukevat toisiaan. Tämän vuoksi myös tässä työssä design management -otsikon alle on yhdistetty muotoilun, merkkituotteen, viestinnän ja imagon osa-alueet, sillä ne tukevat vahvasti toisiaan arvon rakennuksessa ja kilpailuedun muodostuksessa. Juuri yritystoiminnan eri osa-alueiden toisiaan tukeva synergia laadukkaan ja asiakkaan arvostaman yrityskuvan aikaansaamiseksi on myös design managementin tähtäin.

Design management on kirjallisuudessa käännetty muotoilujohtamiseksi, liiketoiminnan muotokulttuuriksi tai yrityskuvajohtamiseksi. Se on ajattelutapa ja johtamisen väline, joka yhdistää yrityksen kaikki voimavarat hallitun yritys- tai brandikuvan aikaansaamiseksi ja vision ja imagon visualisoimiseksi. Design management kokoaa yhteen monet yritystoiminnalle keskeiset arvonmuodostuksen lähtökohdat; sen avulla pyritään liiketoiminnan laatutason kehittämiseen sekä yrityskuvan ja tuotemerkin arvomielikuvan parantamiseen. Design managementilla hallitaan myös mielikuvia, jotka ovat entistä keskeisempiä modernissa kulutuskulttuurissa. (Poikolainen 1994, 21–39) Myös yrityksen asenne ja tapa toimia kuuluvat

muotoilujohtamisen piiriin. Srivastavaa ym. (2001) mukaillen ja Porterin (1985, 55) arvoketjua lainaten voidaan design management nähdä organisaation arvoketjun läpikulkevana tekemisen mallina (kuva 12), joka vaikuttaa kaikkiin yrityksen perustoimintoihin. Kokonaisvaltainen design management on vaatetuslalle hyvin ominaista juuri yrityskuvan ja tuotemerkin arvomielikuvan keskeisen merkityksen vuoksi.

Kuva 12. Design management arvoketjussa



Lähteet: Porter 1985, 55; Aaker 1995, 78, mukailtu

Poikolainen (1994, 30) kuvaa yrityksen keskeisen sanoman välittämisessä design managementin välineiksi tuotetta, toimintaympäristöä, käyttäytymistä ja viestintää. Näiden osa-alueiden painoarvo vaihtelee yrityksittäin ja toimialoittain. Poikolaista mukaillen ja vaatetustoimialan erityispiirteet huomioonottaen design managementin keskeisiksi osa-alueiksi on tässä työssä katsottu muotoilu eli design, merkkituote eli brandi, identiteetti ja imago sekä viestintä. Nämä neljä aihealuetta kietoutuvat toisiinsa hyvin tiiviisti, sillä merkkituotetta ei ole ilman muotoilun tuotteelle tuomaa yksilöllistä, asiakkaalle merkityksellistä olemusta, josta viestitään asiakkaalle. Kokonaisvaltainen viestintä luo asiakkaalle merkityksellisen imagon, joka perustuu tuotteen todellisiin arvoihin ja ominaisuuksiin eli identiteettiin.

4.2.1.1. Muotoilu

Tutkimuksen perusteella muotoilun tärkein panos yrityksen menestykselle koostuu sen vaikutuksesta tuotteen arvoon, imagoon, tuotekehitysprosessiin ja tuotantoon. Kuluttajatuotteissa vaikutus arvoon ja imagoon ovat keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat

halukkaita maksamaan laadukkaasti muotoillusta tuotteesta enemmän, mikä viittaa korotetun tuotteen konseptiin (ks. luku 3.4.2.2, kuva 8). (Trueman & Jobber 1998) Järventien (haastattelu) mukaan suomalaisen vaatetusalan yrityksen kilpailuedun lähteistä keskeisin on design. Myös Sharpin ja Dawesin (2001) havaintojen perusteella muotoilu on yksi harvoista tuotteen konkreettisista ominaisuuksista, jota kilpailijat eivät voi tai pysty kopiomaan, ja joka näin turvaa pitkäaikaisen kilpailukyvyn.

Muotoilun kontribuutio imagolle välittyy korkeampana myyntinä, johon johtavia välineitä ovat mainostaminen, muotoilupalkinnot, ekologisuus ja yritysidentiteetin paraneminen. (Trueman & Jobber 1998) Professori Pirjo Hirvonen (haastattelu) on samoilla linjoilla sanoessaan, että Andia- ja Anne Linnonmaa -merkkien tunnettuuteen kuluttajien keskuudessa on huomattavasti vaikuttanut Kultainen vaatepuu -palkinto, joka jaetaan vuosittain Helsingin muotimessujen yhteydessä laadukkaalle ja vientikelpoiselle kotimaiselle vaatetusyritykselle tai -suunnittelijalle.

Imagon lisäksi design erilaistaa ulkonäöllä, käytettävyydellä, ergonomialla ja toimivuudella. Muodolla voidaan viestiä arvoja ja ominaisuuksia, kuten luotettavuutta ja ekologisuutta. Käytettävyydellä pystytään differoimaan esimerkiksi kulutustavaroita tekemällä niistä sekä hyvännäköisiä että helppoja käyttää. Ergonomialla ja ylivoimaisella toimivuudella voidaan nostaa tuotemerkki merkkituotteeksi, kuten mm. Fiskars on tehnyt. Designilla tuotteesta tai palvelusta voidaan tehdä yksinkertaisesti parempi asiakkaan silmissä, ja sillä tuetaan laadukasta imagoa ja brandinrakennusta, mikä taas johtaa asiakasuskollisuuteen ja korkeampiin myyntituloihin (Trueman & Jobber 1998). Vaikka designin merkitystä yrityksen menestykselle on vaikeaa mitata, osoittaa tutkimus esimerkiksi designia käyttäneiden yritysten osakkeiden markkinahinnan paremman menestyksen suhteessa vertailuyrityksiin. (The impact of design 2004, 2) Myös Lahden (1983, 140–141) tutkimuksen mukaan 1970-luvulla trikotoimialan menestyjät rakensivat kilpailuetunsa designilla ja korkealla laadulla, joka tosin vaati systemaattisia vientipanostuksia.

Mutta mitä muotoilulla tarkoitetaan vaatetusalalla, sillä vaateen muotoilullahan on luonnollisesti keskeinen osa vaateen suunnittelussa? Tässä työssä asiaa lähestytään muotoilun strategisen merkityksen näkökulmasta. Vaatetusalalla on tutkijan mukaan nähtävissä kahdenlaista lähestymistapaa muotoilun merkitykseen lopputuotteelle: toisaalla on muotoilu- lähtöiset yritykset, jotka todella pyrkivät erilaistamaan tuotteen muista tarjolla olevista mallistoista juuri omaileimaisen designin avulla, ja toisaalla taas yritykset, jotka esimerkiksi

seuraamalla muotia ja valtavirtaa näkevät suunnittelun osana tuotteen kehitystä ja tuotteen valmistusprosessia, mutteivät strategisesti keskeisenä differointitekijänä. Alan keskeisistä kotimaisista toimijoista mm. Marimekko olisi tuskin saavuttanut asemaansa ilman omaleimaista designiaan.

4.2.1.2. Brandi

”Heinekenin vahvuus ei ole yksin sen kyky panna olutta, vaan ihmiset ympäri maailman, jotka haluavat juoda Heinekenia.” Toisin sanoen yrityksen todellinen arvo ei ole yrityksessä itsessään vaan ostajien mielissä, brandimielikuvissa. (Kapferer 1998, 15–16)

Brandi eli merkkituote on tärkeä strateginen osatekijä yrityksen pitkän aikavälin menestykselle. Sen arvo yritykselle kumpuaa sen kyvystä saavuttaa eksklusiivinen ja arvostettu merkitys monien kuluttajien mielissä. Kulutuksesta seuraavat aineelliset ja aineettomat hyödyt sekä psyykkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet ovat brandin imagon tekijöitä. Brandin tunnettuuden, imagon, laadun ja brandin arvojen perusteella muodostuu kuluttajalle kuva brandin merkityksestä ja asemasta suhteessa sen kilpailijoihin, jonka perusteella määräytyy myös brandiuskollisuus ja imagon puoleensavetävyys. Brandi on haluttu tila tuotemerkille, sillä se lisää vähittäisliikkeiden halua ottaa tuote myyntiin sekä takaamalla paremman tuotekierron että assosioimalla brandin positiiviset mielikuvat liikkeen imagoon. Kuluttajalle brandi on tae laadusta. (Kapferer 1998, 24 - 37)

Brandeja ei esiinny kaikilla markkinoilla. Vaatetusmarkkinoilla brandit ovat kuitenkin itsestään selvyys, sillä vaatteisiinsa vahvasti sitoutunut kuluttaja kokee ostoon liittyvän sosiaalista, taloudellista ja laadullista riskiä, jota merkkituotteen osto vähentää. Brandi ja pukeutuminen ovat myös keskeisiä yksilöllisyyden ja kuluttajan imagon osatekijöitä. (Kapferer 1998, 26, 31)

Merkkituote eli brandi on keskeinen tuotteen differointitekijä myös Suomen vaatetusallalla. Valmistajabrandien lisäksi Suomessa tärkeitä vaatetusalan brandeja ovat vähittäiskaupan ketjubrandit ja niiden private label -tuotemerkit. Tunnetuimpia näistä ovat ulkomaiset ketjut kuten H&M, Vero Moda, Kappahl ja Zara. Kotimaisia ketjubrandeja ovat mm. Texmoda Fashion Groupin MODA- ja Jim & Jill -ketjut sekä Seppälä. Niiden yhteenlaskettu osuus vaatekaupasta on noin 17 %, mutta ulkomaisten ketjubrandien osuus on viime vuosina ollut vahvassa kasvussa, vaikka niiden liikkeiden lukumäärä on suhteessa huomattavasti pienempi kuin kotimaisten ketjujen (Kilgast 2003). Kaikki ketjubrandit myyvät pääasiassa private label -merkkejään ja ulkomaisia brandeja, mikä saakin kotimaiset valmistajabrandit kaipaamaan

markkinoille vahvoja, kotimaisia merkkituotteita ostavia ketjuja. Ketjubrandien lisäksi myös niin sanotusta personal brandingistä eli suunnittelijoiden brandayksestä on tullut tärkeä brandin rakennuksen tekijä niiden yritysten kohdalla, jotka rakentavat merkkiään omaleimaisella designilla.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuusliiton toimitusjohtajan Matti Järventien (haastattelu) mukaan brandit ovat keskeisiä, koska vaatetuslalla myydään tuotteiden lisäksi mielikuvia. Järventie sanoo, että erot esimerkiksi Suomen ja Ruotsin vaatetusalan menestyksen välillä johtuvat länsinaapurin vahvemmassa panostuksesta brandeihin. Suomessa hän näkee kuitenkin ongelmaksi pääoman puutteen, jota brandin rakennukseen tarvitaan. Suomen mittakaavassa on kuitenkin hieman harhaanjohtavaa puhua valmistajabrändeistä, jotka usein nähdään maailmanlaajuisesti tunnettuina merkkeinä kuten Benetton. Toisaalta kohderyhmäkään eivät suomalaisilla alan pk-yrityksillä ole yhtä laajoja, mikä tukee tarvetta olla tunnettu vain pienellä kohdesektorilla eli nichemarkkinoilla joko Suomessa, Euroopassa tai maailman-laajuisesti. Suomalaisten pk-yritysten kohdalla tulisikin ehkä brandien sijasta puhua brandinrakennuspyrkimyksistä. Tästä huolimatta tullaan työssä viittaamaan valmistajan tuotemerkkeihin brandeina, vaikka ne eivät sitä sanan varsinaisessa merkityksessä olisikaan.

Kuten edellä mainittiin, brandin keskeinen osa-alue on kuluttajan kokema imago. Imagon välittämiseen tarvitaan taas viestintää. Seuraavissa luvuissa käsitelläänkin identiteettiä, imagoa ja viestintää sekä niiden suhdetta toisiinsa että niiden merkitystä brandinrakennuksessa.

4.2.1.3. Identiteetti ja imago

Identiteetti on yrityksen sisäinen näkemys siitä, minkälainen yritys on ja mitä se haluaa olla, kun taas imago on kuluttajien tulkinta yrityksen tai brandin olemuksesta ja identiteetistä. Brandin imago vastaa kuluttajien ja asiakkaiden käsitystä brandin identiteetistä tällä hetkellä, kun taas yrityksessä brandin identiteettiä tulisi kehittää tulevaisuutta silmällä pitäen. (Aaker 1996, 71) Identiteetti on osa-alue, johon yritys voi itse vaikuttaa, minkä vuoksi yrityksessä onkin tärkeämpää keskittyä brandin ytimeen, identiteettiin, kuin sen tulkintaan, imagoon (Kapferer 1998, 94-96). Vahvojen brandien keskeisin osatekijä on brandin identiteetti, joka koostuu sekä funktionaalisista että emotionaalisista hyödyistä (Aaker 1996, 25, 97).

Muotoilun asiantuntija Jordan (2000, 6-12) puhuu samoista asioista sanoessaan käytettävyyden ja mielihyvän olevan tuotteen keskeisiä tekijöitä. Jordan korostaa tuotteen emotionaalista puolta

ja mielihyvänäkökulmaa ja näkee tuotteet objekteina, joiden pitää soveltua ihmisen elämäntyyliin ja joihin ihminen muodostaa suhteen. Hän viittaakin mielihyvällä tuotteen ja ihmisen väliseen interaktioon. Oleellista on tuotteen rooli ihmisen elämässä eikä vain tehtävä, jonka se täyttää. Brandin identiteetin kehityksessä brandiin pyritään sisällyttämään merkityksiä ja arvoja, jotka pohjautuvat todellisuuteen ja joiden perusteella kuluttaja voi rakentaa suhteen brandiin. Näin ollen imago ja brandiin liittyvät assosiaatiot ovat keskeisiä myös vaatetusallalla (Aaker 1996, 25).

Imagon merkitys havaittiin Suomessa jo 1970-luvulla, kun trikotoimialalla keskityttiin enenevässä määrin design-tuotteisiin ja yritykset keskittyivät mainonnassaan monen tuotemerkin sijasta yhteen tuotemerkkiin ja yrityksen imagoon. Positiivisen yritysimgon luonti erilaisten promootioiden ja julkisen näkyvyyden avulla havaittiin monen tuotemerkin mainostamista joustavammaksi, sillä yritysimgo ei asettanut rajoituksia tuoteportfolion muutoksille toisin kuin yksittäiset tuotemerkit. (Lahti 1983, 71)

4.2.1.4. Viestintä

Brandien olemassaolo riippuu viestinnästä (Kapferer 1998, 117), sillä viestinnän avulla asiakkaalle pyritään välittämään yrityksen tai brandin imago. Se on myös design managementin keskeisimpiä piirteitä (Poikolainen 1994, 30). Viestinnällä pyritään vahvistamaan haluttua brandimielikuvaa ja asemaa kuluttajan silmissä, ja näin ollen sen ohjenuorana tulisi pitää merkkituotteen imagoa ja sovittaa kanavat ja sanoma sekä viestinnän visuaalisuus brandin imagon mukaiseksi (Aaker 1996, 71). Imagon ohella myös kilpailuetua voidaan pitää perustana yrityksen viestinnälle, jotta kohderyhmä myös ymmärtäisi kilpailuedun olemassaolon (Rope 2003, 95).

Yritys voi valita viestintästrategiakseen joko työntöstrategian (push), imustrategian (pull) tai molemmat. Työntöstrategiassa viestintä keskittyy jakelun välikäsiin eli tukku- ja vähittäisliikkeisiin, joita houkutellaan ottamaan tuote valikoimiinsa, ja imustrategiassa loppukuluttajiin, jotka kiinnostuttuaan tuotteesta vaativat sitä vähittäisliikkeen valikoimiin. (Webster 2000; Honni & Mannermaa 1982, 168). Imustrategian valinta merkitsee viestinnän painottumista mainontaan ja myyinnedistämistoimenpiteisiin, kun taas työntöstrategiassa keskeistä on myyntityö ja suhdemarkkinointi (Honni & Mannermaa 1982, 169). Webster (2000) kuitenkin väittää, että pelkkä työntö- tai imustrategia ei toimi nykymarkkinoilla, sillä vahvoja brandeja ei ole ilman jakelukanavan tukea eikä vahvaa vähittäismyymälää ole ilman kuluttajien

suosimaa brandia. Viestintästrategian tulee siis olla työntö- ja imustrategian yhdistelmä. Pk-yrityksen viestinnässä on jakelukanava kuitenkin usein loppukuluttajaa tärkeämpi kohderyhmä, sillä resurssien puutteessa voi monien pk-yrityksien suora kuluttajaviestintä olla hyvin vähäistä ja se jätetään jakelukanavan hoidettavaksi. Myös jakelukanavan valinta on näin ollen osa viestintää ja brandinrakennusta. Täytyykin huomioda, että kaikki kommunikaatio sisältää myös hiljaista viestintää eli tapa viestiä paljastaa myös sen, mille kohderyhmälle yritys haluaa viestinsä osoittaa (Kapferer 1998, 117).

Viestinnän kanavia voivat olla muun muassa perinteiset sanomalehdet, aikakauslehdet, internet ja tv. Koska laajamittaista kuluttajaviestintää on sen vaatimien kustannusten vuoksi mahdotonta toteuttaa pk-yrityksen mittakaavassa, voidaan kotimaisten vaatevalmistajien tärkeäimpinä viestinnän kanavina pitää erilaisia epäsovinnaisia kanavia kuten messuja, tempauksia ja lippulaivaliikkeitä. Esillä olo eri medioissa on myös monelle alan yrittäjälle tärkeää. Messut ovat perinteinen ja usein tärkeä kanava pk-yritykselle viestiä tuotteistaan vähittäismyymälöille. Myös alasta kiinnostuneille kuluttajille ovat messut paikka tutustua pieniin merkkeihin. Erilaiset tempaukset, kuten IVANA-helsingin ja Jopon yhteinen kesäpyöräilytapahtuma, ovat taas tapa saada mediajulkisuutta ja jäädä kuluttajien mieliin (Karvala 2004). Monet vaatetusyritykset ovat perustaneet viime vuosina myös lippulaivamyymälöitä eli konseptimyymälöitä tuodakseen paremmin esille tuotetarjontansa ja saavuttaakseen asiakkaansa. Konseptimyymälöiden idea ei välttämättä ole hakea kannattavuutta uudella myyntikanavalla, vaan tuoda näkyvyyttä ja tukea tuoteimagon rakentamiseen, ts. toimia viestinnän kanavana. Esimerkkinä lippulaivaliikkeen perustamisesta on Nanso. Muutama vuosi sitten brandi-imagonsa uudistuksen seurauksena Nanson tuotteiden kysyntä lisääntyi, mutta asiakkaiden fyysinen tavoittaminen oli ongelma, sillä vähittäiskaupat eivät osanneet sijoittaa trendikästä trikoovaatetta myymälöidensä osastojakoon. Vastauksena ongelmaan avattiin Helsingissä vuonna 2003 myymälä yrityksen uusille mallistoille. (Tötterman-Lamppu 2003, 84)

4.2.2 Jakelu

Jakelu tukee brandinrakennusta ja tuotemerkin imagoa olemalla osa tuotteen viestintää. Brandin imago assosioituu jakelukanavan imagoon (Kapferer 1998, 24), mutta myös vähittäismyymälän imago voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti brandiin. Sen vuoksi jakelutien selektiivisyys on tärkeää brandia rakentaville yrityksille. Selektiivinen jakelutiemalli valitaankin, kun halutaan korostaa tuotteen erilaisuutta ja kohderyhmät ovat selkeästi rajattuja (Honni & Mannermaa 1982, 165)

Vaatetuslallalla on olemassa kolme jakelutievaihtoehtoa, joissa käytetään välikäsiä ja jotka eroavat valmistajayrityksen määräysvallan suhteen. Ensimmäinen on yritykseen kuuluva järjestelmä, jossa valmistaja omistaa vähittäismyyntikanavan. Toinen vaihtoehto on sopimusjärjestelmä, kuten franchising, ja kolmas on itsenäisten välikäsien käyttö. Suomalaisessa vaatetusteollisuudessa ovat käytössä ensimmäinen ja kolmas vaihtoehto, joista jälkimmäinen on yleisempi. Jakelutiet eroavat myös pituutensa suhteen. Suomalaisessa vaatteiden jakelutiessä on valmistajan ja asiakkaan välillä yleensä vähintään yksi porras, vähittäiskauppa. Kulutus-tavaramarkkinoilla yleisin jakelutien muoto on kaksiportainen, eli tavara välittyy asiakkaalle tukkukaupan ja vähittäiskaupan kautta. (Ojaniemi-Mäkelä 1994, 8) Valmistajabrandit ovat etu vähittäisliikkeelle mm. valmiin kuluttajakysynnän, pienempien myyntikustannusten ja kuluttajan myönteisen brandiasenteen vuoksi. Brandin haittoja vähittäisliikkeelle ovat hyllytilan varaaminen monille brandeille, mahdolliset omaa merkkiä pienemmät katteet ja asiakassuhteen vähäisempi hallinta valmistajabrandien muodostaessa suhteen kuluttajaan myymälän sijasta. (Webster 2000) Vaatetuslallalla valmistajien asiakkaina toimivien vähittäiskauppojen tärkeimpiä ostokriteereitä laadun ohella on toimitusvarmuus. Jakeluun on kiinnitetty Keski-Euroopassa runsaasti huomiota, jonka vuoksi sen tehokkuus on tärkeää varsinkin Euroopassa toimiville suomalaisyrityksille. (Tuulenmäki 1992, 55)

Suomessa markettien merkitys vaatteiden myyntikanavana on yllättävän suuri, mutta kotimaisille merkkituotevalmistajille ne eivät ole haluttu myyntikanava imagosyistä johtuen (Kullas 2004). Suomalaisen vaatevalmistajien suosituimmat vähittäismyymälätyypit Pohjois-maissa ovatkin muotitavaratalot, erikoisliikeketjut ja boutique (Lahti 1987, 174 – 175). Merkittävien vähittäiskauppakettujen, kuten H&M:in tai Zaran, toiminnan pohja on kuitenkin vertikaalisuus, jossa vähittäiskauppias korvaa merkkivalmistajan ja teollisuuden tukkurin roolit toimittamalla vaatteet suoraan tehtaista kuluttajalle. Osasyynä pienten vaateteollisuusyritysten kaatumiseen onkin se, että jakelukanavat ovat 1990-luvulla vähentyneet huomattavasti eikä valmistajaosapuoli ole lähtenyt vertikaaliseen toimintaan samalla tavoin mukaan integroitumalla vähittäiskaupan portaaseen. (Jaranka 2003, 87–88) Tutkimustensa perusteella Lahti (1987, 197, 203) suosittelee suomalaisille valmistajayrityksille oma vähittäisliikeyksikköön siirtymistä muun muassa tavaratalojen shop-in-shopien avulla, jossa jokaisella tuotemerkillä on oma alaostonsa pääosastolla, esimerkiksi naistenvaatteiden osastolla. Jotkut valmistajayritykset ovatkin ottaneet askeleita vähittäiskaupan puolelle vahvistaakseen neuvotteluasemiaan. Vertikaalinen integraatio voi kuitenkin tuoda mukanaan ongelmia johtuen siitä, että

vaatevalmistajayrityksellä ei ole kokemusta uudesta liiketoiminnan alueesta. Valmistajan uudesta vähittäiskauppanavasta tulee myös valmistajan entisten ostajien kilpailija, josta voi seurata kanavakonflikti. Uutena kanavana ovat viime vuosina yleistyneet edellä mainitut lippulaiva- tai konseptimyymälät. Lippulaivamyymälä on valmistajan oma vähittäisliike, jonka logiikka perustuu sille, että liikkeellä pyritään luomaan markkinoinnillisesti vahvaa viestiä (Jaranka 2003, 96). Lippulaivamyymälän taloudellinen merkitys jakelutienä onkin usein marginaalinen.

4.2.3 Tuotanto ja tuotannon sijoitus

Vaatteiden ja tekstiilien kauppaa rajoittavien kiintiöiden poistuminen vuoden 2005 alussa tulee muuttamaan maailman vaatetustuotannon rakennetta entisestään. Voittajia ovat Kiina ja Intia, ja häviäjiin kuuluvat muun muassa Etelä-Eurooppa ja Turkki, joiden arvioidaan menettävän kolmanneksen 2,8 miljoonasta alan työpaikastaan (WTO:n päätös haaste Euroopalle 2003). Suomessa globalisaation vaateisiin on jo sopeuduttu melko hyvin, sillä suuri osa kotimaisten vaatetusyritysten tuotannosta valmistetaan jo nyt maan rajojen ulkopuolella. Kuitenkin vain suurimmilla vaatetusalan yrityksille on mahdollista sijoittaa oma tuotantoyritys ulkomaille, joten monet ovatkin korvanneet ulkomaisten tytäryritysten perustamisen ulkomaisella palkkavalmistuksella (Lahti 1985, 248). Suomalaisen vaatetusteollisuuden tuotannon siirtyminen ulkomaille tapahtuukin pääasiassa alihankintaa ja sopimusvalmistusta käyttäen. Vähintään puolella suomalaisista vaatetusyrityksistä on valmistusta ulkomailla ja jotkin yhtiöt ovat siirtäneet kaiken tuotantonsa ulkomaille toimien nykyään markkinointiyhtiöinä, jolloin kotimaassa suoritetaan vain tuotteen suunnittelu ja markkinointi. Tuotannon ulkomaille siirtämisen syitä ovat alhaiset työvoimakustannukset, kilpailu halpatuontia vastaan ja kilpailu vähittäiskauppojen ulkomailla teettämiä mallistoja vastaan. (Piironen 1997, 72–73)

Moni vaatetusalan yritys onkin ulkoistanut tuotantonsa nopeiden logististen yhteyksien päähän Viroon. Tilastojen valossa se on ymmärrettävää, sillä vuonna 2002 virolaisen teollisuuden palkat ja työvoimakustannukset olivat viidenneksen Suomen kustannuksista (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 39). Tällä hetkellä alihankinnan osuus Viron vaatetusviennistä on 59 %. Kokonaisuutena Viron teva-teollisuudella menee hyvin, mutta sielläkin vaateala on joutunut jo kohtaamaan saneerauksia ja tappiollisia tuloksia, sillä vaatetustuotanto on Viroa edullisempaa sekä Intiassa että Kiinassa kuten myös lähempänä Turkissa ja Valko-Venäjällä. (Lotila 2004, 8)

Loppukädessä tuotannon sijoituksen ratkaisevat kuitenkin strategiat markkinoiden ja tuotteen suhteen eivätkä halvat kustannukset. Tuotannon muotojen ja prosessien valinta tehdään segmentoinnin ja asemoinnin perusteella. (Tikkanen 1991, 47) Vaatetustuotannon ja -kulttuurin muutos johtaakin siihen, että potentiaalisin vaatetustuotannon alue ei tulevaisuudessa olekaan massatuotannon artikkeli, vaan yksilölliset, pienten sarjojen vaatteet (Lahti 1985, 252). Kotimaiset erikoistuneet pk-yritykset ovat joustavia, mikä saa ne sopeutumaan helpommin muuttuvilla markkinoilla. (mt. 227–228) Reagointikyvyn merkitys onkin kilpailuedun kannalta hyvin tärkeä (Srivastava 2001) ja juuri joustavuuden mahdollistama nopea reagointikyky ja tehokkuus ovat tärkeimpiä argumentteja tuotannon jäämiselle Suomeen.

4.2.4 Verkostot

2000-luvulle tultaessa keskeisiä aiheita strategiakirjallisuudessa ovat olleet mm. yhteistyöstrategioiden ja uusien organisaationmuotojen kehitys. (Grant 1998, 17) Yhteistyön logiikka perustuu siihen, että erilaiset sidokset yrityksen sisäisten toimintojen ja yksikköjen välillä, ja kahden tai useamman yrityksen välillä voivat olla kilpailuedun lähtökohtia. Näitä kilpailuedun lähteitä voivat olla esimerkiksi synergiat jakeluverkostoissa tai yritysten yhteisten hankintaverkostojen luominen. (Ensign 2001) Myös vaatetuslalla verkostoitumisen strateginen merkitys on kasvanut. Kansainvälisistä yrityksistä espanjalainen Zara on rakentanut kilpailuetunsa juuri verkostoitumisen pohjalta (Bonnin 2002). Italiassakin vaatetus- ja tekstiiliteollisuuden erikoistuminen on viety hyvin pitkälle; tuotanto on jaettu osiin usealle yritykselle ja kilpailuetu syntyy niiden erityisosaamisen yhdistelmänä. Myös Suomessa on viime vuosina omaksuttu tuotannon verkostoitumista. (Järventie, haastattelu)

Verkostoitumista voidaan hyödyntää myös muillakin osa-alueilla tuotannon lisäksi. Kokemusten vaihto, yhteiset jakelukanavat, vientiyhteistyö ja co-branding ovat verkostoitumisen mahdollisia ilmentymiä. Suunnittelijayhteistyötä ovat toteuttaneet mm. IVANA Helsingin suunnittelija Paola Suhonen ja Nanso, jolle Suhonen on suunnitellut vaatemalliston. Toinen verkostoitumisen sovellus on Helsingissä toimiva pienten kotimaisten vaatemerkkien yhteismyymälä Liike, joka toimii merkkivalmistajien yhteisesti omistamana jakelukanavana. Toimialarajat ylittävästä co-brandingistä ovat esimerkkeinä Marimekko ja Iittala yhteisine lasitavarasarjoihin. Vaatetuslalla voitaisiin hakea yhteistyön malleja myös muilta toimialoilta, kuten viestintäteollisuudesta, jossa kilpailun ohella on perustettu kilpailijoiden yhteisiä yrityksiä, jotka vastaavat mm. käyttöliittymien kehityksestä.

4.3 Strategian implementointi

Strategian implementointi on osa jokaisen yrityksen arkea. Muuttuvat kilpailutilanteet ja muun muassa yrityksen kasvu tuovat kuitenkin mukanaan muutoksia organisaatiossa, mikä vaatii strategisia päätöksiä, joihin yritysten ei aina ole helppo mukautua. Strategisen implementoinnin kirjallisuus käsitteleekin pääosin tilanteita, joissa täytöntöönpano koskee strategisesti poikkeavaa tilannetta, kuten tuote- tai markkinaajennusta (ks. mm. Kargar & Blumenthal 1994).

Strategian implementoinnissa keskeistä on strategian ja organisaation yhteensopivuus, sillä organisaatio sekä muokkaa strategiaa että muokkautuu strategien implementoinnin seurauksena (Lahti 1983, 12). Strategian täytyykin sopia yhteen organisaation komponenttien eli rakenteen, ihmisten, systeemien ja kulttuurin kanssa. Keskitetyn tai hajautetun rakenteen ja vastuun ja vallan jaon tulee olla yhteensopivia strategian kanssa. Työntekijöiden osaaminen, asenne ja odotukset joko tukevat tai ovat esteenä strategian implementoinnille. Suunnittelun, tuloseurannan ja systeemien tulee myös tukea strategiaa. Kulttuuri, eli jaetut arvot, tapakulttuuri, symbolit ja konfliktien ratkaisutavat, vaikuttavat jopa muita osa-alueita enemmän strategian implementoinnin tehokkuuteen. (Aaker 1995, 331–332, 338) Grant (1998, 142) kyseenalaistaa perinteisen ajatuksen strategian luomisen ja sen toteutuksen kaksipuolaisuudesta, jossa strategian luontia seuraa sellaisen yritysrakenteen valitseminen, jonka avulla strategia voidaan parhaiten implementoida. Hänen tähdentää, ettei strategiaa voida edes suunnitella ottamatta huomioon olosuhteita, joissa se tullaan implementoimaan, sillä yrityksen kyvykkyyksiin pohjaava kilpailuetu riippuu yrityksen organisatorisista rakenteista.

Kargarin ja Blumenthalin (1994) tutkimustulokset viittaavat siihen, että pienen yrityksen strategian implementoinnissa on ennakoitavissa vähemmän ongelmia kuin suurilla yrityksillä. Tutkimus tukee myös joustavaa ja epämuodollista johtamistapaa pienyrityksissä formaalin johtamistavan sijasta. Pk-yrityksissä strategian implementointiin vaikuttaakin se, että strategisen johtamisen avulla pk-yritys pyrkii usein sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin mahdollisimman nopeasti sen sijaan että se tekisi tulevaisuuden ennusteiden mukaisia strategisia päätöksiä (Jennings & Beaver 1997). Kargarin ja Blumenthalin (1994) tutkimusten mukaan keskeisin ero pienissä yrityksissä menestyneen ja epäonnistuneen strategian implementoinnin välillä on johdon osaaminen, joka näkyy strategian implementoinnissa epäonnistuneissa yrityksissä aktiviteettien vähäisenä koordinoituna ja strategian suunnittelijoiden vähäisenä aktiivisuutena. Näissä yrityksissä myös ulkoiset ympäristötekijät koettiin ongelmallisempina kuin strategiansa menestyksekkäästi implementoineissa yrityksissä. Tutkimustulos tukeekin

Jenningsin ja Beaverin (1997) tuloksia, joissa pienen yrityksen menestys riippuu pitkälti johdon osaamisesta. Myös Grantin (1998, 9-11) näkemys strategian tehokkaasta täytäntöönpanosta painottaa juuri johdon osaamisesta kumpuavia tehokasta päätöksentekoa ja toteutusta, kyvykkyyksien hallintaa ja kilpailuympäristön vaatimuksiin reagointia.

4.4 Kaupallinen menestyminen ja sen dimensiot

Jotta strategia on menestyksenkäs, sen täytyy olla yhteensopiva yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa, ulkoisen ympäristön kanssa, resurssien ja kyvykkyyksien kanssa sekä organisaation ja sen toimintojen kanssa. Tällä viitataan käsitteeseen strateginen sopivuus ja se kuvaa strategian olevan kuin käyttöliittymä yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön välillä. (Grant 1998, 13–14) Pienyritysten menestystekijätutkimuksissa on tultu tulokseen, että nopeakasvuisten pk-yritysten menestyminen johtui keskisuuresta koosta, nopeasta reaktiokyvystä, yrittäjähenkisyydestä, innovaatiosta ja fokusointistrategiasta. Näiden yritysten katsottiin olevan keskimääräistä keskittyneempiä tavoitteisiinsa ja ne painottivat taloudellisen tiedon, erityisesti kassavirran, mutta myös kannattavuuden ja myynnin, ennustamista. Myös organisaation rakenteiden ja johtamistavan sopeutuminen kasvuun oli tärkeää. Usein juuri kykenemättömyys muutokseen kasvun seurauksena sekä lyhyen tähtäimen painotus, joka johtaa kyvyttömyyteen valmistautua tulevaisuuteen, ovat ongelmina pienyrityksissä. Tämä on usein johdon kykenemättömyyden seurausta. Menestyneet pienyritykset ovatkin usein palkanneet ulkopuolisen ammattijohtajan tai vahvistaneet joukkoaan henkilöillä, joiden taidot täyttävät yrityksen osaamisaukot. Tästä seuraakin, että johdon pitkän tähtäimen tavoitteet ja näkemys ovat keskeisiä pk-yrityksen menestykselle. (Jennings & Beaver 1997)

Kilpailumenestyksen mittareina käytetään muun muassa kannattavuutta, laskennallisia yksiköitä kuten sijoitetun pääoman tuottoa ja markkinaosuutta, mutta ne kaikki eivät sovellu pkt-yrityksen menestyksen mittareiksi. Suhteellinen kannattavuus on hyvä kilpailumenestyksen mittari lyhyellä aikavälillä. Kannattavuuden kanssa tulisi kuitenkin samanaikaisesti tutkia tuotannon volyymin kehitystä, sillä jos sekä volyymi että kannattavuus ovat kehittyneet positiivisesti, on myös yrityksen kilpailukyky parantunut. (Nykänen 1988, 11) Pääoman tuottoaste ROI on liikkeenjohdon tutkimuksessa laajasti käytetty liiketoiminnan menestyksen mittari. ROI:a on käytetty mittaamaan organisaatioiden menestystä myös yhdessä kauppatieteiden pitkäjaksoisimmassa liiketoiminta-strategioita ja menestystä käsitelleessä Marketing Science Instituten tutkimusohjelmassa PIMS:ssa. Yksi PIMS'in suurimmista saavutuksista on ollut

todistaa, että markkinaosuus korreloi positiivisesti kannattavuuden kanssa. Vaikka näkemystä on myös kritisoitu, voidaan markkinaosuus nähdä tutkimuksen perusteella liiketoiminnan menestystä indikoivaksi tekijäksi. (Buzzell 2004) Tilinpäätöstietojen kvantitatiivinen analyysi on kuitenkin rajattu tämän työn ulkopuolelle, joten ROI:a ei tässä työssä tulla mittaamaan. Myös markkina-alueen määrittäminen on pk-yritykselle hankalampaa kuin suuryrityksille, mikä tekee markkinaosuuden mittauksesta ongelmallista. Muita kilpailukykyyn ja menestyksen mittareita ovat liikevaihto ja sen kasvu, brandi-imagon mittarit ja jakelun peitto. Liikevaihdon kasvu sellaisenaan ei kuitenkaan kerro koko totuutta liiketoiminnan menestyksestä, vaan sitä on peilattava sekä markkinoiden kokonaiskasvuun että inflaatioon (Honni & Mannermaa 1982, 124). Brandi-imagon mittaus taas on pienyrityksille liian kallista. Jakelun peitto suhteessa jakelupisteiden kokonaismäärään ei ole vaatevalmistajayrityksen kannalta paras mahdollinen menestyksen mittari jakelukanavien selektiivisen valinnan ja imagoaspektin vuoksi, mutta antaa viitettä markkinoiden kattamisesta ja on vertailukelpoinen suhteessa kilpailijoihin strategisen ryhmän sisällä.

Yrityksen kilpailumenestystä ei kuitenkaan tulisi arvioida peilaamatta sitä yrityksen tavoitteisiin. Näitä tavoitteita voivat olla kannattavuuteen, kassavirtaan, resurssien käyttöön, markkina-asemaan, kasvuun, asiakastyytyväisyyteen tai riskeihin liittyvät tavoitteet. Tavoitteiden lisäksi yrityksellä on konkreettisia lyhyen tähtäimen ”väliaikapisteitä”, joiden saavuttaminen on tavoitteiden kannalta tärkeää. Tavoitteiden tulee olla toteutettavia, sisäisesti yhtenäisiä, mitattavia ja organisaatiossa yleisesti hyväksyttyjä. Sidosryhmien toiveiden ja strategian täytyy myös olla sopusoinnussa tavoitteiden kanssa. (Day 1984, 62 – 65) Toisin kuin yleisesti uskotaan ja talousteoriat väittävät, pienen yrityksen omistajajohtajien tärkeimpänä tavoitteena ei kuitenkaan aina ole taloudellinen menestys vaan henkilökohtaisen osallistumisen, vastuun ja itsenäisen laadukkaan elämän tavoitteet (Jennings & Beaver 1997).

4.5 Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmalli

Kuvassa 13 esitetään edellä esitettyihin teorialukuihin pohjaava tutkimuksen viitekehysmalli. Seuraavassa kuvaillaan mallin eri osien merkitystä ja suhdetta vaatetusalan pkt-yrityksen strategian muodostukseen.

Kuten kaikki yritykset, myös suomalaiset vaatetusalan pkt-yritykset toimivat makroympäristössä, jossa vaikuttavia voimia ovat taloudelliset, poliittiset, fyysiset, sosiaaliset ja teknologiset realiteetit, joista keskeisiä tällä hetkellä ovat globalisaatio ja kaupan vapautuminen. Mikroympäristö eli suomalainen vaatetusala pitää sisällään luvuissa 2.4.1 – 2.4.4 käsitellyjä seikkoja, kuten vähittäiskaupan ketjuuntumisen, ulkomaisen alihankinnan, kilpailun kiristymisen, viennin ongelmat ja monisesonkiajattelun sekä toimialan kilpailutekijät eli ostajat, uudet tulokkaat, toimittajat ja substituuutit. Näiden tekijöiden merkitys vaihtelee sekä suhteessa makroympäristöön että suhteessa strategiseen ryhmään. Tätä monitasoista suhdetta pyritään kuvaamaan nuolilla viitekehysten kulmissa. Viides kilpailutekijä, kilpailijat, sijoittuu viitekehysmallissa mikrotasoa seuraavalle strategisen ryhmän tasolle. Tässä työssä mielenkiinnon kohteena ovatkin pkt-yritysten strategiset ryhmät kotimaisella vaatetusosalalla. Strateginen ryhmä – teorian mukaan alan toimijat jaetaan ryhmiin niiden käyttämien strategioiden perusteella, ja teorian mukaan samaan strategiseen ryhmään kuuluvat yritykset ovat kilpailijoita keskenään (Salimäki 2003, 14, 24). Strategiseen ryhmään vaikuttavat myös yleiset toimialan viisi kilpailuvoimaa, mutta siinä keskeisiksi kilpailijoiksi nähdään samoja strategisia ulottuvuuksia tai liikkuvuusesteitä hyödyntävät yritykset (Porter 1987, 164–165; Mascarenhas & Aaker 1989).

Strategian muodostus lähtee liikkeelle edellä mainittujen kilpailuympäristöön vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisestä (Grant 1998, 3). Myös strategisesta ryhmästä riippuvien ydinmenestystekijöiden eli osaamisen ja toiminnan tason minimivaatimusten ymmärtäminen ja hallinta ovat keskeisiä, jotta yritys voi kilpailla alalla (Ketelhöhn 1998; Aaker 1995, 100). Näitä ovat johdon osaaminen, tehokas tuotanto, design ja brandi, logistiikka sekä jakelu (Järventie, haastattelu; Jennings & Beaver 1997; ks. luku 3.1). Myös yrityksen konkreettiset, abstraktit, henkilöstö- ja pääomaresurssit asettavat rajoitukset strategian muodostukselle (Grant 1998, 113). Asettaessaan kasvu- ja kannattavuustavoitteita yrityksen tulee ottaa nämä tekijät huomioon. Tavoitteenasetantaa seuraavat kaksi kohtaa, liiketoimintastrategian strategiset päätökset ja niitä seuraava kilpailuedun määrittäminen, ovat tämän tutkimuksen painopistealueita.

Tässä työssä Porteria (1979, 223), Lahtea (1983) ja Salimäkeä (2003, 163) mukaillen on kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksen ainoaksi mahdolliseksi liiketoimintastrategiaksi katsottu pienelle segmentille kohdistettu differointistrategia. Tuote- ja markkinastrategia on sen sijaan yrityksestä riippuvainen, ja se voi perustua joko kohdesegmenttiin keskittymiseen, tuoteerikoistumiseen tai markkinaerikoistumiseen. Strategian ja tuotetarjonnan täytyy kuitenkin olla

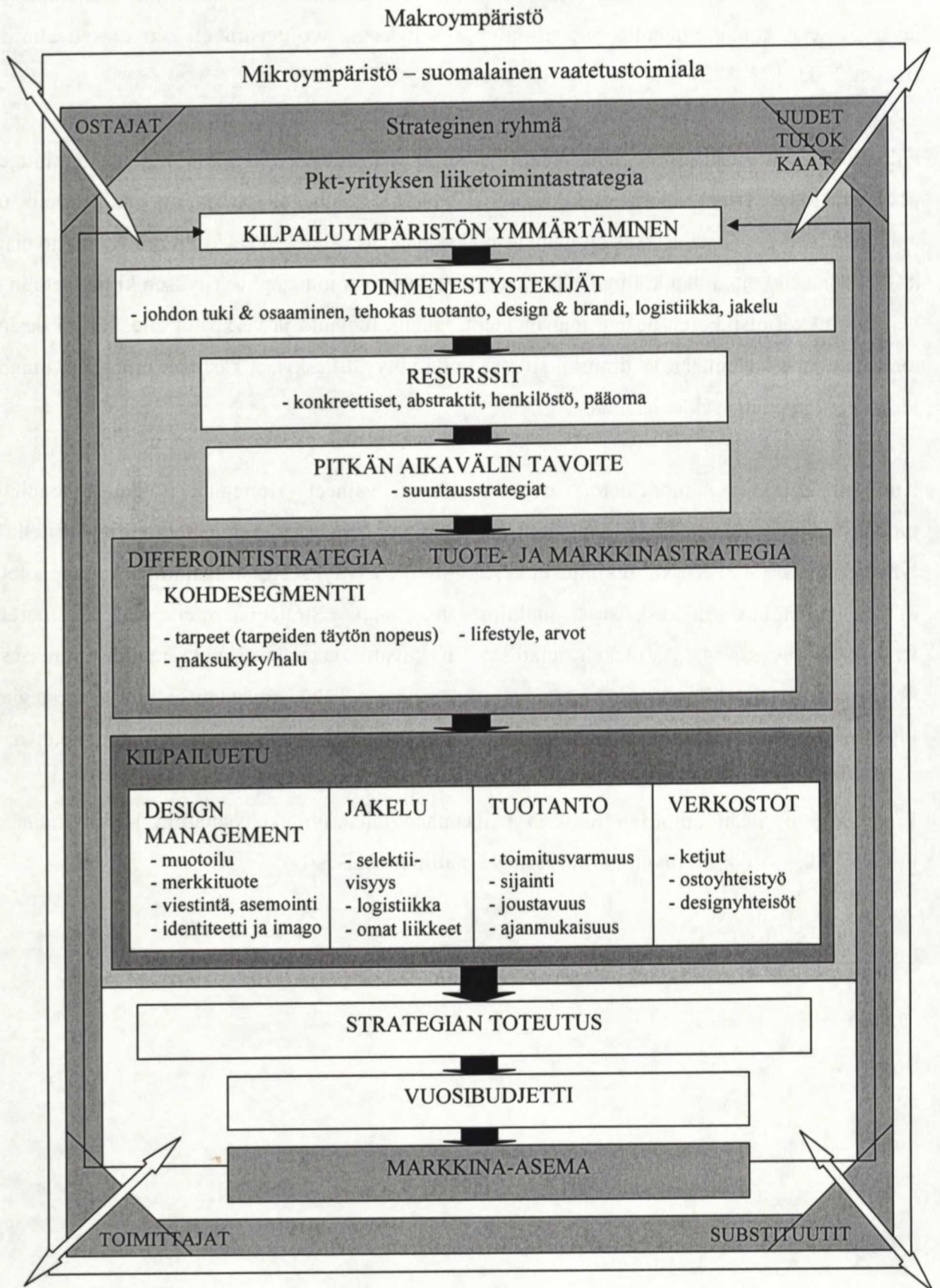
myös asiakaslähtöisiä, joten liiketoimintastrategialle täytyy valita kohdesegmentti. Keskeistä kohdesegmentin huomioonottamisessa ovat sen tarpeet, segmentointikriteerit kuten elämäntyyli ja arvot sekä kohdesegmentin yhteensopivuus yrityksen tavoitteisiin eli sen maksuvalmius. (Kotler 2003, 174–182)

Kilpailuetu on kilpailustrategian tähtäin ja se muodostuu arvoketjussa niiden toimintojen pohjalta, jotka yritys suorittaa kilpailijoita tehokkaammin tai paremmin. Kilpailuetu on ainutlaatuinen etu, josta asiakas on halukas maksamaan. (Porter 1985, 15) Luvun 4.2 alaluvuissa käsitellään seikkoja, jotka kotimaisella vaatetusalalla voivat johtaa pkt-yrityksen kilpailuetuun ja ne ryhmittyvät otsikkojen design management, jakelu, tuotanto ja verkostot alle. Näistä design managementia käsitellään laajimmin, sillä sen alla yhtyvät keskeiset käsitteet muotoilu, brandi, identiteetti ja imago sekä viestintä.

Kun strategia on muodostettu, ovat seuraavat vaiheet strategian toteutus, budjetin muodostaminen ja strategian onnistumisen arviointi. Strategian implementointia käsitellään lyhyesti luvussa 4.3. Koska tutkimus ei keskity tiettyyn yritykseen, on tämän työn ulkopuolelle rajattu budjetointi sen keskeisestä funktiosta huolimatta. Strategian menestyksen mittareita käsitellään luvussa 4.4. Viitekehysmallissa on kuvattu takaisinkytkentä mallin viimeisestä kohdasta takaisin kilpailuympäristön ymmärtämiseen. Tällä kuvataan jatkuvaa strategian, kilpailun kentän ja tavoitteiden uudelleenarviointia, jota menestyvän yrityksen on toteutettava.

Luvussa 6 pyritään empirian tuloksia peilaamaan tähän viitekehysmalliin ja selvittämään, muodostuuko yrityksen liiketoimintastrategia mallin mukaisesti.

Kuva 13. Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmalli



5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tutkimusote, case-tutkimusmenetelmä, haastateltavien ja tapausyritysten valinta sekä teemahaastattelurungon laadinta, aineiston keruu ja tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.

5.1 Tutkimusote

Tieteellisessä tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien tulee perustua tutkimusongelmaan ja tutkimustavoitteisiin. Koska kyseessä on tietyllä toimialalla tietyn tosielämän ilmiön ymmärtämiseen pyrkivä tutkimus, ja voidaan katsoa, että tuloksiin vaikuttavia tekijöitä on lukematon määrä, on tutkimusotteeksi perusteltua valita kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusotteessa tutkimuksen kohteita ovat juuri moniselitteiset ilmiöt. Sille ovat ominaisia mm. syvähaastattelut ja case study -tyyppiset menettelyt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tutkimuskohteen ulkokohtaisen tarkastelun sijaan näkemään maailman sellaisena kuin tutkittavat sen näkevät. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 15) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä ilmiöiden ymmärtäminen (Seppälä 2001), ja sen katsotaan perinteisesti olevan induktiivinen prosessi, jossa ollaan kiinnostuneita useista yhtäaikaista, kontekstisidonnaisista tekijöistä, joiden yhteisvaikutuksen pohjalta etsitään säännönmukaisuuksia ja pyritään hypoteesien ja päätelmien muodostamiseen. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullinen tutkimus näkee muuttujat monimutkaisina ja toisiinsa kietoutuneina, mikä tekee niistä vaikeasti mitattavia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25) Uusitalo (1991, 81) kuvaa laadullista tutkimusta teoriaa kehitteleväksi, kun taas määrällisessä tutkimuksessa koetellaan teoriaa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus nähdäänkin perinteisesti laadullisen tutkimuksen vastakohtana, mutta monet tutkijat ovat kritisoineet näin vahvaa kaksijakoisuutta. Metodien vastakkainasettelu on heidän mukaansa keinotekoisia, ja itse asiassa se on karhunpalvelus tieteelliselle tutkimukselle, jossa tutkimusongelman eikä metodin tulisi määrittää käytettävät otantamenetelmät ja johtopäätösten muodostustavat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25–27; ks. mm. Brannen 1992)

Kun kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen, on kvantitatiivisen tutkimusotteen päämääränä ilmiöiden selittäminen ja ennustaminen. Tälle otteelle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat mm. systemaattiset observoinnit ja strukturoidut kysely- ja haastattelumenetelmät. Kvantitatiivinen tutkimusote keskittyy ulkoisesti havaittaviin ilmiöihin ja sen metodisena ihanteena toimii eksaktinen luonnontieteiden metodi. (Hirsjärvi & Hurme 1980,

15–26) Määrälliset tutkimusongelmat käsittelevät seikkojen esiintymistiheyttä ja ilmiöiden laajuutta ja voimakkuutta, ja sen tutkimusote perustuu hypoteeseja tutkivaan deduktiiviseen prosessiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25–27). Määrällinen tutkimusote ei tässä tutkimuksessa olisi mahdollistanut ilmiöiden syvällistä ymmärtämistä alan toimijoiden heterogeenisyyden ja vähäisen määrän vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään yleistää ja ennustaa, vaan ymmärtää alan realiteetteja ja erilaisten strategioiden syitä ja mekanismeja.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, sillä sen tuottama tieto antaa syvällisen kuvan kohdeilmiöstä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 49–51)

5.2 Case-analyysi

Laadullisen tutkimusotteen tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa tapaus- eli case-tutkimus, sillä se soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun tutkitaan todellisen elämän päätöksiä, organisaatiota tai prosesseja, joissa monet muuttujat vaikuttavat lopputulemaan ja joihin tutkija ei itse voi vaikuttaa (Yin 2003, 7-13). Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan tietoa erityistapauksista tai kun tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltainen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58). Tutkimuskysymykset ovat yleisesti muotoa kuinka ja miksi (how, why) (Yin 2003, 5). Uusitalon (1991, 79) mukaan tapaustutkimukset soveltuvat singulaaristen ilmiöiden tutkimiseen, jolloin tutkimuskohteena on tietty, yksilöitävissä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju. Tapaustutkimusaineistona voidaan käyttää dokumentteja, havaintoja, haastattelua ja tilastoja. Tapaustutkimus ei näin välttämättä olekaan puhtaasti kvalitatiivinen, vaan se voi käyttää hyväkseen myös kvantitatiivista informaatiota. (mt. 76)

Tämä tutkimus suoritetaan monitapaustutkimuksena (multiple-case research). Monitapaustutkimus tarjoaa yhden tapauksen tutkimukseen verrattuna vankemman pohjan tulosten merkitsevyydelle ja muutamien tapausten vertailu on usein hedelmällisempää kuin yhden tapauksen tutkiminen (Yin 2003, 47; Uusitalo 1991, 77). Monitapaustutkimuksen tapaukset voidaan valita joko niin, että niistä ennustetaan saatavan samanlaisia tuloksia (literal replication) tai niin, että niistä ennustetaan saatavan vastakkaisia tuloksia ennustettavista syistä (theoretical replication) (Yin 2003, 47). Tähän tutkimukseen on valittu jälkimmäisin perustein kuusi yritystä, jotka jaettiin kahteen ryhmään. Näiden ryhmien oletetaan tuottavan toisistaan poikkeavia tuloksia johtuen niiden erilaisista strategisista ulottuvuuksista. Tällä

tutkimusasetannalla pyritään ymmärrykseen siitä, kuinka nämä strategiset dimensiot vaikuttavat yrityksen toimintaan ja menestykseen. Tällöin myös vahva viitekehys, joihin tutkimustuloksia verrataan, on tarpeellinen (mt. 47). Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tapausyritykset ja niiden jako strategisiin ryhmiin.

5.3 Haastateltavien ja tapausyritysten valinta ja sijoitus strategisiin ryhmiin

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin kahdessa osassa; ensin haastateltiin alan asiantuntijoita ja näiden keskustelujen perusteella valittiin tutkimuksen empirian tapausyritykset. Ensimmäinen asiantuntijahaastattelu suoritettiin Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden toimitusjohtajan Matti Järventien kanssa, jotta saataisiin kattava kuva alan kilpailutilanteesta ja kilpailutekijöistä. Kaksi muuta asiantuntijahaastattelua suoritettiin, jotta voitaisiin käyttää tuomarointimenetelmää tutkimuksen tapausyritysten valinnassa. Tuomarointimenetelmässä alan asiantuntijat arvioivat yhdessä tutkijan kanssa minkälaisiin strategisiin ryhmiin joukko alan yrityksiä kuuluu. Strategiset ryhmät eroavat toisistaan keskeisiltä strategisilta ulottuvuuksiltaan, kuten tuotteiltaan, markkinointitavoiltaan tai kilpailutoimenpiteiltään (Porter 1987, 164–165). Mascarenhas ja Aaker (1989) korostavat strategisen ryhmän määrittelyssä ryhmien välisiä liikkuvuusesteitä toiminnallisten strategioiden sijaan, ja he korostavatkin kilpailuvalttien, kuten brandinimen tai tuotesuunnittelun, olevan tärkeitä ryhmiä erottelevia liikkuvuuden esteitä. Tässä tutkimuksessa strategisten ryhmien jaossa ulottuvuuksina käytettiin tuotteen designin tasoa ja strategioiden samankaltaisuutta merkkituotteistuksen suhteen. Asiantuntijoina toimivat Taideteollisen korkeakoulun vaatetussuunnittelun ja pukutaiteen osaston professori Pirjo Hirvonen ja muotitutkija, tohtori Ana Nuutinen. Asiantuntijoiden avulla tutkija päätyi jakamaan kotimaiset vaatetusalan naistenvaatteita tuottavat ja markkinoivat pkt-yritykset kahteen strategiseen ryhmään eli Perinteisiin vaatetusyrityksiin ja Suunnittelijavetoiset brandeihin. Ryhmäjako tehtiin sekä asiantuntijoiden alan tuntemukseen että visuaalisiin yritysesityksiin nojaten (liite 1). Tutkija oli myös tehnyt taustatutkimusta Patentti- ja rekisterihallituksessa tutustuen yritysten tilinpäätöstietoihin. Taulukossa 2 on esitetty ne strategisten ryhmien edustajat, joita asiantuntijoiden kanssa käsiteltiin. Lihavoituna on esitetty tämän tutkimuksen tapausyritykset.

Taulukko 2. Tapausyritysten sijoitus strategisiin ryhmiin

Perinteiset vaatetusyritykset	Suunnittelijavetoiset brandit
Voglia Naisten Pukutehdas Soilituote Pola Modelia	IVANA helsinki Lustwear HANNASARÉN (Ultimate design) Andiata Vuokko Anne Linnonmaa

Haastateltavien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaisuusvalintaa, jotta haastateltavat olisivat henkilöitä, jotka tuntevat parhaiten tutkimuksen kohdeilmiön. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 71–72) Tässä tutkimuksessa kaikki kuusi haastateltavaa olivatkin yritysten toimitusjohtajia tai vastaavassa strategisen päätöksenteon kannalta keskeisessä asemassa toimivia henkilöitä. Haastattelua pyydettiin kaikkien taulukossa 2 mainittujen yritysten edustajilta, joista viisi kuitenkin kieltäytyi kiireisiin vedoten. Tästä huolimatta haastateltavien lukumäärän katsottiin olevan riittävä, jotta saatiin kattava vastaus tutkimusongelmiin ja jotta aineiston perusteella kyettiin testata strategisten ryhmien välisiä eroja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58). Myös Yinin (2003, 52) vaatimukset vähintään kahden samantyyppisten tapauksen toistosta (literal replication) tapausluokkien vertaillessa (theoretical replication) täyttyivät. Haastateltavat olivat aikajärjestyksessä Soilituote Oy:n toimitusjohtaja Kari Kivikoski, Naisten Pukutehdas Oy:n toimitusjohtaja Risto Rosendahl, IVANA Helsinki Ky:n markkinointipäällikkö Pirjo Suhonen, Ultimate Design Oy:n toimitusjohtaja Jussi Tiilikka, Lustwear Oy:n omistaja-suunnittelija Hanna-Mari Mettinen ja Voglia Oy:n toimitusjohtaja Markku Virtanen.

5.4 Teemahaastattelurungon laadinta

Teemahaastattelussa käytettäessä ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä eikä niinkään hypoteesien todentamisesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66). Tämä ohjaa myös teemahaastattelurungon laadintaa. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu koostui viidestä aihekokonaisuudesta, joita olivat ”toimintaympäristö”, ”yritys”, ”kilpailuetu ja strategiat”, ”tuotanto ja jakelu”, ja ”markkinointi ja design”. Teemahaastattelua tukemaan käytettiin lomaketta, jossa kysyttiin taloudellisia ja toiminnallisia perustietoja yrityksestä. Haastattelukysymysten lisäksi haastattelussa esitettiin lisäkysymyksiä esiin nousseista aihealueista. Kaikki aihealueet ja tarkentavat kysymykset käsiteltiin kaikissa haastatteluissa, vaikka kysymysten järjestys vaihtelikin keskustelun etenemisen perusteella. Teemahaastattelurunko ja lomake esitetään tutkimuksen liitteinä 2 ja 3.

5.5 Aineiston analysointimenetelmät

Aineisto analysoitiin teorian pohjalta luotuun viitekehykseen perustuen, joka ohjasi myös teemahaastattelurungon muodostamista. Aineisto koodattiin värikoodein, jossa eri värit edustivat teemahaastattelun eri aihealueita. Koodauksen perusteella koottiin yritysten edustajien vastaukset yhteen aihealueittain ja kysymyksittäin, jonka jälkeen verrattiin strategisen ryhmän jäsenten vastauksia toisiinsa ryhmän sisällä. Näin pyrittiin luomaan kuva siitä, millä aihealueilla nämä yritykset ovat keskenään samankaltaisia ja missä seikoissa ne eroavat toisistaan. Strategisten ryhmien kokonaistuloksia pyrittiin vertaamaan keskenään ja hakemaan niiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä haastattelurungon ja viitekehyksen keskeisten seikkojen suhteen. Vastausten keskeiset osat koottiin myös taulukoihin, jotta yritysten ja ryhmien erot olisivat nähtävissä myös nopealukuisessa ja helposti analysoitavassa muodossa. Tutkimuksen liitteinä 4 ja 5 ovat taulukot, joissa esitetään yhteenvedot yritysten strategioiden piirteistä ja kilpailueduista sekä tapaus- että ryhmäkohtaisesti.

5.6 Aineiston keruu

Tutkimuksen teemahaastattelut, joista kolme oli asiantuntijahaastatteluja ja kuusi oli tapausyritysten edustajien haastatteluja, suoritettiin pääosin Helsingissä helmi- ja maaliskuussa 2005. Lustwear Oy:n suunnittelijan Hanna-Mari Mettisen haastattelu suoritettiin puhelimitse ja Voglia Oy:n toimitusjohtaja Markku Virtasen haastattelu tehtiin yrityksen tiloissa Lammilla. Haastateltaviin otettiin pääasiassa yhteyttä puhelimitse, mutta muutamassa tapauksessa käytettiin sähköpostia. Haastattelujen kestot vaihtelivat 45 minuutista reiluun tuntiin. Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin yksityiskohtien varmistamiseksi. Nämä litteroidut tekstit toimivat aineistona lopulliselle analyysille.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia (Hirsjärvi & Hurme 1980, 142). Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta, ja laatuun taas vaikuttavat vahvasti hyvä haastattelurunko, osaava haastattelija, tallennuksen hyvä laatu ja litteroinnin tarkkuus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185) Tutkijan merkitys korostuu, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustulokset ovat aina subjektiivisen analyysin ja raportoinnin tuloksia. Myös

haastattelu on luonteeltaan vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija saa epätäydellisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Sen vuoksi keskeisiin haastattelumenetelmien virhelähteisiin kuuluukin mahdollisuus, että jotkut haastateltavista eivät välttämättä ole vastanneet totuudenmukaisesti tai ovat jättäneet osan tiedoistaan kertomatta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41,182) Erityisesti keskusteltaessa aihealueesta, joka on yritykselle strategisesti ja sitä kautta taloudellisesti merkittävä, on hyvinkin mahdollista, että haastateltavat ovat kokeneet jotkut seikat liikesalaisuuksiksi ja siten jättäneet ne kertomatta.

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiuden muodoista keskeinen on rakennevalidius eli kysymys siitä, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja heijastavatko tutkimuksen käsitteet tutkimusilmiötä. Yinin (2003, 97, 105) mukaan rakennevalidiutta lisää useiden lähteiden käyttö ja niiden triangulaatio sekä loogisen päättelyketjun muodostaminen tulosten perusteella. Tässä tutkimuksessa triangulaatiota eli saatujen tietojen vertaamista muihin lähteisiin on pyritty toteuttamaan vertaamalla haastateltavien lausuntoja saatavilla oleviin tilinpäätöstietoihin ja asiantuntijahaastattelujen tuloksiin sekä muiden saman strategisen ryhmän edustajien vastauksiin. Tapaustutkimuksen sisältövalidiutta lisää viitekehys tai malli, johon tutkimustulosten analyysin tuottamaa mallia verrataan (mt. 112). Myös tässä tutkimuksessa sisältövalidiutta on pyritty lisäämään käyttämällä tutkimuksen viitekehysmallia analyysin keskeisenä ohjenuorana. Yinin (mt. 37) mukaan pyrkimys ulkoiseen validiteettiin ja tutkimustulosten yleistettävyyteen on perinteisesti koettu rajoittavaksi tekijäksi case-tutkimusten teossa. Hän kuitenkin vastustaa tätä kvantitatiivisesta tutkimuksesta kumpuavaa käsitystä, ja huomauttaa, että kun määrällinen tutkimus turvautuu *tilastolliseen* yleistykseen, perustuu tapaustutkimus *analyttiseen* yleistykseen, jossa tutkija pyrkii yleistämään tapaustutkimuksen tulokset laajempaan teoriaan, ei perusjoukkoon.

Reliaabelius kvantitatiivisessa tutkimuksessa koskee pääasiassa tutkijan toimintaa ja analyysin luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Haastattelututkimuksessa reliaabeliudella voidaan tarkoittaa sitä, saadaanko samanlainen tulos, jos haastattelun toistaa sama tai eri haastattelija. Tämän tekee kuitenkin käytännössä mahdottomaksi haastattelun toistamisen keinotekoisuus. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 142–143) Haastattelurungon ja lomakkeen esittämisellä liitteissä pyritään kuitenkin tekemään haastattelutilanteesta mahdollisimman läpinäkyvä myös tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Haastattelujen litteroinnilla taas pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Myös tuomarimenetelmän käytön eli tutkimusyritysten valitsemisen

ja sijoittamisen strategisiin ryhmiin alan asiantuntijoiden avulla voidaan katsoa parantaneen tutkimuksen luotettavuutta (vrt. Salimäki 2003, 69–70).

Uusitalon (1991, 82) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on validiteetin ja reliabiliteetin sijasta luontevampaa puhua analyysin arvioitavuudesta ja toistettavuudesta, jotka viittaavat päättelyketjun loogiseen seurattavuuteen ja siihen, että tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteisiä ja niiden käyttö on johdonmukaista. Tässä tutkimuksessa tähän pyrittiin raporttoimalla analyysin vaiheet mahdollisimman tarkkaan.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tutkimuksen empiria käsittelee kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksiä. Haastattelun kuusi tapausyritystä on jaettu kahteen strategiseen ryhmään luvussa 5.3 esitellyn strategisen ryhmäjaon mukaan. Ryhmäjaosta ei mainittu tapausyritysten edustajille, sillä sen ei katsottu olevan merkityksellistä vastausten kannalta; päinvastoin se olisi voinut vaikuttaa yritysten edustajien antamiin vastauksiin rajaamalla heidän ajatuksensa koskemaan yksinomaan mainittua strategista ryhmää.

Suurimmalla osalla tapausyritystä on omaa tuotantoa, vaikka melkein kaikilla valtaosa tuotannosta onkin ulkoistettu. Kahdella pienimmällä yrityksellä ei ole omaa tuotantoa lainkaan, ja ne toimivat ainoastaan suunnittelu- ja markkinointiyrityksinä. Yrityksiin ja haastatteluihin viitataan sekä yrityksen edustajan nimen, edustajan nimikirjainten että yrityksen nimen avulla. Naisten Pukutehtaaseen viitataan myös lyhenteen NP avulla ja Ultimate Designiin sen tuotemerkin HANNASARÉNin kautta. Haastateltavien lainaukset esitetään sisennettynä tekstinä.

6.1 Tutkimuksen tapausyritysten esittely

Seuraavassa esitellään tarkemmin tutkimuksen tapausyritykset. Taulukkoon 3 on koottu tapausyrityksien keskeiset tiedot ja tunnusluvut henkilöstön määrän mukaisessa laskevassa suuruusjärjestyksessä.

Taulukko 3. Tapausyritysten perustiedot ja tunnusluvut

Perinteiset vaatetusyritykset	Kotipaikka-kunta	Perustettu	Koko	Henkilöstön määrä 2004	Liikevaihto M€ 2004
Voglia	Lammi	1983	keskikoko	152	7,9
Naisten pukutehdas	Hollola	1919	keskikoko	55	9,2
Soilituote	Lahti	1967	pieni	16	2
Suunnittelijavetoiset brandit					
IVANAhelsinki	Helsinki	1998	pieni	10	1,2
Ultimate Design (HANNASARÉN)	Helsinki	2000	mikro	2	0,2
Lustwear	Lohja	2000	mikro	3	0,15

Perinteiset vaatetusyritykset

Voglian toiminta-ajatus on valmistaa koordinoituja asukokonaisuuksia skandinaaviselle naiselle nopeat toimitusajat ja joustavan tuotannon huomioonottaen. Yrityksen toiminta alkoi 1983

markkinointiyrityksenä, jolloin tarjonta käsitti asukokonaisuuksia valmiin mainoskonseptin kera. Vuosien varrella toiminta on laajentunut sisältämään myös oman tuotannon, joka takaa joustavuuden, sekä omat vähittäismyyntiliikkeet. Teemahaastattelu suoritettiin Voglian toimitiloissa Lammilla isänsä jalanjälkiä toimitusjohtajaksi seuranneen Markku Virtasen (MV) kanssa. Yritys on kooltaan keskikokoinen, vuonna 2004 henkilöstön määrä oli 152 henkilöä ja liikevaihto hieman alle 8 miljoonaa euroa.

Naisten Pukutehdas on perustettu jo vuonna 1919. Yritys on koko historiansa ajan ollut perheyritys, jonka tavoitteena on ollut kannattava liiketoiminta. Alkuaikoina itsenäistyvässä Suomessa kysyntä oli tarjontaa suurempaa ja kaikki, mitä yritys sai tuotettua, kävi kaupaksi. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet ja viimeisen 15 vuoden aikana yritys on kokenut suuria muutoksia; oma tuotanto on vähentynyt ja tuotteiden painopistealue on siirtynyt suurista koista keskikokoiseen suuntaan. Myös asiakaslähtöisyyden ja kuluttajalähtöisen palvelun asema on korostunut. Yrityksestä haastateltiin toimitusjohtaja Risto Rosendahlia (RR). Keskikokoisella yrityksellä oli 55 työntekijää vuonna 2004 ja liikevaihto oli tapausyritysten suurin, 9,2 miljoonaa euroa.

Soilituote on vuonna 1967 perustettu yritys, joka alusta lähtien on tuotannossaan keskittynyt aikuisten tukevien naisten vaatteisiin muodin muutoksiin reagoiden. Myös Soilituote on perheyritys, jossa on tällä hetkellä kolme omistajaa. Soilituotteelta haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa Kari Kivikoskea (KK). Yrityksen tuotannosta suuri osa on ulkoistettu, ja yrityksessä olikin vuonna 2004 vain 16 työntekijää. Tämän kooltaan pienen yrityksen vuotuinen liikevaihto on jo pitkään ollut noin 2 miljoonaa euroa.

Suunnittelijavetoiset brandit

IVANAhelsinki KY:n taustalla on Yritysmarkkinointi P. Suhonen Oy, joka on perustettu vuonna 1973. Nykyisellä liiketoimintakonseptillaan siskosten luotsaama perheyritys on kuitenkin toiminut vasta vuodesta 1998, jolloin myös tuotemerkki IVANAhelsinki lanseerattiin. Yrityksessä haastateltiin markkinointipäällikkö Pirjo Suhosta (PS), joka sanoo yrityksen olevan mukana muotoilu-liiketoiminnassa muotiliiketoiminnan sijasta. Yrityksen toiminta pohjautuu ekologisuuden ja eettisyyden periaatteisiin, ja sen suunnittelusta vastaa Paola Suhonen. Yrityksen koko tuotanto valmistetaan Suomessa. Kooltaan pienessä yrityksessä työskentelee 10 henkilöä ja vuonna 2004 liikevaihto oli 1,2 miljoonaa euroa.

HANNASARÉN-merkin ”löysi” vuonna 1999 japanilainen ostajaryhmä, joka markkina-tutkimusmatkallaan Suomessa näki Sarénin suunnittelemat puukengät ja teki niistä tilauksen. Tilauksen seurauksena HANNASARÉN -brandia tuottavan Ultimate Designin toiminta alkoi vuonna 2000. Yritystä johtaa Jussi Tiilikka (JT), jota haastateltiin tähän tutkimukseen. Kenkien, vaatteiden ja laukkujen suunnittelusta vastaa hänen vaimonsa Hanna Sarén ja tuotanto toteutetaan alihankinnalla. Yrityksessä työskentelee omistajapariskunnan lisäksi väliaikaisia työntekijöitä ja vuonna 2004 tämän mikroyrityksen liikevaihto oli 200 000 euroa.

Lustwear on nimensä mukaisesti lähtenyt liikkeelle vuonna 2000 siskosten *tekemisen himosta*. Lohjalainen yritys keskittyy liiketoiminnassaan designiin, ja suunnittelijoina toimivat molemmat omistajat, sekä haastateltu Hanna-Mari ”Hammi” Mettinen (HM) että hänen siskonsa Maija-Liisa ”Maikku” Mettinen. Tuotanto on ulkoistettu, ja naisten lisäksi yritys työllistää yhdestä kahteen henkilöä, mikä tekee yrityksestä mikroyrityksen. Vuonna 2004 liikevaihtoa kertyi 150 000 euroa.

6.2 Kilpailijat ja kilpailuympäristö strategisissa ryhmissä

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, minkälainen kilpailutilanne kotimaan vaatetusallalla vallitsee. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta kysymällä haastateltavilta muutoksista, joita he ovat kilpailuympäristössään havainneet. Vastaukset strategisten ryhmien välillä poikkesivat toisistaan jonkin verran. Vastausten erilaisuuteen vaikutti muun muassa se, että Perinteiset vaatetusyritykset ovat Suunnittelijavetoisia brandeja huomattavasti pitkäikäisempiä, mikä vaikuttaa vastausten perspektiiviin. Erot johtuivat myös siitä syystä, että toimialan viisi kilpailun voimaa vaikuttavat strategisiin ryhmiin eri tavoin. Mutta ennen kilpailuympäristön muutosten analyysiä tulee selvittää missä kilpailun kentässä ja ketä vastaan yritykset kokevat toimivansa. Seuraavaksi kuvataankin missä kilpailukentässä haastateltavat kertoivat yrityksiensä toimivan ja minkälaisia muutoksia he olivat siinä havainneet.

Kilpailijanäkemys

Ulkomainen kilpailu koettiin kaikkien haastateltavien kesken kotimaista kilpailua haastavammaksi. Perinteisten vaatetusyritysten joukossa korostettiin kuitenkin enemmän kilpailevia merkkejä, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa nähtiin kilpailu toimialaa laajempänä kokonaisuutena.

Osa **Perinteisistä vaatetusyrityksistä** mainitsi kilpailijoikseen toisia strategisen ryhmänsä jäseniä. Risto Rosendahl mainitsee Naisten Pukutehtaan kotimaisiksi kilpailijoiksi Ril'sin ja Polan, ja ulkomaisista merkeistä saksalaisen Gerry Weberin ja ruotsalaisen Almian. Yrityksen markkina-alueet ovat vahvasti Suomen ulkopuolella, joten ulkomaisia merkkejä ja ketjuja seurataan tarkkaan. Soilituotteen Kari Kivikoski mainitsee keskeisiksi suomalaisiksi kilpailijoikseen Naisten Pukutehtaan, Modelian ja Voglian, mutta toteaa heti perään, ettei koe kotimaisia kilpailijoita suureksi uhkaksi. Voglian Markku Virtanen ei halunnut nimetä yritykselle suoranaisia kilpailijoita. Hän sanoi kilpailun tulevan Saksasta ja Tanskasta ja kokee suomalaiset alan merkit kollegoikseen, ei kilpailijoikseen.

En mä oo huolissani siitä mitä meidän kotimaiset kollegat tekee, et seurataan tietysti, mutta heillä on oma linja ja meillä on oma linja, et ala kehittyä mitä enemmän on kilpailua ja mitä enemmän kiinnitetään huomiota pukeutumiseen. (MV, Voglia)

Kaikki Perinteiset vaatetusyritykset kokivat kotimaan merkkien välillä kilpailun selvästi vähäisemmäksi kuin suhteessa ulkomaisiin merkkeihin ja ketjuihin. Ulkomainen kilpailu sekä kotimaan että ulkomaan markkinoilla koettiin todelliseksi uhkaksi.

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa näkemys kilpailijoista oli Perinteisiä vaatetusyrityksiä laaja-alaisempi. Pirjo Suhonen ei nimeä yritykselleen koti- tai ulkomaisia kilpailevia vaatemerkkejä, mutta mainitsee yrityksen kilpailijoita olevan designtuotemyymälät. Hän kuitenkin kiistää IVANA'helsingin sopivan perinteisiin kilpailun malleihin, ja sanoo sen kilpailijoiden olevan paljon laajempi toimijoiden joukko kuin naistenvaatevalmistajat.

Me ei voida katsoa, että vaikka meidän päätuotteet on naisten vaatteet, että me kilpaillaan vaatealan yritysten kanssa ... tai vaatetuotemerkkien kanssa, vaan pikemminkin se on hirveen paljon laajempi, oikeestaan joukko yrityksiä, tuotemerkkejä ja asioita, joiden kanssa me kilpaillaan... Meidän tuotteet on sellasia, että jos hän (kuluttaja) menee esimerkiksi ihan fyysisesti Uudenmaankadulle, jossa tää meidän myymälä sijaitsee, meneekö hän ravintola Demoon syömään illallista, tuleeko hän meille ostamaan hameen, meneekö hän Aeron sisustusmyymälään ostamaan jonkun Steltonin kermakko-sokerikko-setin, eli se on hirveen paljon laajempi oikeestaan sektori tälläisiä viihteen, itseilmaisun, itsensä palkitsemisen välineitä joiden kanssa me kilpaillaan. (PS, IVANA'helsinki)

Myöskään Jussi Tiilikka ei näe kotimaisia pieniä vaatebrandeja HANNASARÉN -merkin kilpailijoiksi. Suomessa edes HANNASARÉNin vähittäismyyntipisteet eivät myy muita kotimaisia pieniä merkkejä. Merkin keskeinen myyntipaikka ovat ulkomaiset muotimessut, ja Tiilikka kokeekin, että HANNASARÉNin kilpailijoita ovat kaikki ne tuhannet vaatebrandit, jotka kilpailevat samoilla messuilla sisäänostajien tilauksista. Tarkemmin kilpailijoiksi voidaan hänen mukaansa nimetä merkit, joita HANNASARÉN -merkkiä myyvä liike myös myy. Näistä

merkeistä Tiilikka mainitsee Dieselin, Filippa K:n ja French Connectionin, jotka kaikki kuuluvat HANNASARÉNin ohella erään helsinkiläisen muotiliikkeen tarjontaan.

Tiilikkaa mukaillen Lustwearin Hanna-Mari Mettinen näkee merkin kilpailijoiksi samoilla messuilla myytävät brandit sekä esimerkiksi Stockmannilla fyysisesti merkin lähellä sijoitetut brandit. Tällöin kilpailijoina voidaan nähdä myös kaikki vaateketjut, joissa Lustwearin asiakas asioi. Mettinen näkee kilpailun kuitenkin pelkkää vaatetustoimialaa paljon laajemmin, ja pääasiallinen kilpailu tulee hänen mielestään muualta:

Meidän merkittävimmät kilpailijat on tällä hetkellä esimerkiksi asuntolainat tai tietoliikenne-yhteys, et se mihin tää asiakas kaikkeen muuhun käyttää tätä rahaa. ... Et periaatteessa kaikki mihin ihmiset käyttää rahaa muuhun kuin pukeutumiseen on meidän kilpailijoita.
(HM, Lustwear)

Kilpailutilanteen muutokset

Kilpailuun vaikuttaa sekä sen strateginen ryhmän dynamiikka, jossa yritys toimii, että toimialalla yleisesti vaikuttavat voimat. Kahden strategisen ryhmän vastaukset kilpailutilanteen muutoksista poikkesivatkin toisistaan huomattavasti, mikä johtuu pitkälti strategisten ryhmien erilaisuudesta muun muassa markkina-alueen, myyntikanavien ja koon suhteen. Keskimäärin alan muutokset koettiin Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä negatiivisemmiksi kuin Suunnittelijavetoisten brandien joukossa.

Perinteisten vaatetusyritysten käsitykset kilpailutilanteen muutoksista olivat keskenään melko samansuuntaisia ja heijastivat luvussa 2 käsiteltyjä toimialaan vaikuttaneita trendejä. Toimialan kilpailuvoimista suurimmat muutokset koettiin lisääntyneenä ulkomaisena kilpailuna ja ostajien neuvotteluvoiman lisääntymisenä. Jälkimmäinen seikka johtui juuri lisääntyneestä kilpailusta, ostajien lukumäärän vähentymisestä ja vähittäisportaan rakenteen muutoksista. Keskeisiksi muutoksiksi koettiin konsernien ketjuuntuminen ja vähittäisliikkeiden hankintojen siirtyminen kotimaisista merkeistä ulkomaisiin. Tämä saattaa olla myös syy sille, miksi muiltakin toimialoilta tutun merkkien vähentymisen ja vahvoihin tuotemerkkeihin keskittymisen koettiin yritysten keskuudessa olleen myös vaatetustuotannossa viimeaikainen trendi.

Yks vaihe oli, että yritykset kasvatti kokoelmia uusilla merkeillä, ja nyt on taas se tilanne, että yritykset tiivistää, keskittää siihen tärkeimpään merkkiin, vähennetään niitä haaroja, joita aikasemmin on rakennettu, niitä poistetaan nyt. ... Keskitytään siihen olennaiseen.
(KK, Soilituote)

Muutoksia havaittiin myös kuluttajien ostokäyttäytymisessä ja vähittäiskauppojen rakenteessa. Edullisten ulkomaisten vaateketjujen tulon väitettiin vaikuttaneen erityisesti nuorten kuluttajien

ostokäyttäytymiseen. Perinteisten vaatettajien keskuudessa on myös huomattu kuinka marketitkin ovat nykyään tärkeitä vaatteiden vähittäismyyjiä massatuotemarkkinoilla. Vaikka yritykset itse eivät koe toimivansa tässä segmentissä, uudesta vähittäiskaupan portaasta seuraa se, että *"sitä kakkua on jakamassa entistä useampi"* (MV). Myös uusi liikepaikkarakentaminen eli uudet ostoskeskukset, joiden merkitys on viime vuosina kasvanut keskustaliikkeiden kustannuksella, on vähentänyt perinteisten vaatetusyritysten asiakasliikkeiden määrää.

Toinen iso haaste kaupalle on tää uusi liikepaikkarakentaminen. Jos ennen omisti Varkauden keskustassa kivitalon kulman, jossa oli kauppa 40 vuotta, niin yht' äkkiä huomaa, että siihen tuli kauppakeskus siihen pellolle mitä isoisä viljeli ja sinne siirtyy aika paljon. (MV, Voglia)

Ulkomaisten toimijoiden mukanaan tuomat hintapaineet mainittiin myös yhdeksi uudeksi tekijäksi, minkä seurauksena tuotantoa on siirretty ulkomaille. Luvussa 2.4.2 kuvailtua WTO:n tuontikiintiöiden vapautusta ei sellaisenaan koettu suureksi ongelmaksi, mutta se on yksi syy, miksi Kaukoita on entistä kiinnostavampi tuotantoalue myös Suomessa. Erityisesti Perinteisten vaatetusyritysten suurin viejä Naisten Pukutehdas koki tuotannonsiirtopaineet suurina:

Isoin muutoshan meillä on ollut tää hintapaine, että jotta kilpailukykyä on pidetty yllä, niin meillähän on tää valmistus siirretty viimeisen kahden vuoden aikana Kaukoitään... Se johtuu markkinatilanteesta ja kilpailutilanteesta ja se tulee vientimarkkinoilla (vastaan) ... et joissakin maissa se vaatimus on tosi kova. Sitten tietysti miten kilpailijat on reagoinu; meillähän on nää saksalaiset ja tanskalaiset ja muutamat ruotsalaiset on reagoinu, et (me) on heidän toimintaansa reagoitu, ja se on osaltaan vaikuttanu siihen, että entistä parempia tuotteita, entistä laadukkaampia tuotteita pitää pystyä tuottamaan entistä edullisemmin. (RR, Naisten Pukutehdas)

Messuja ja pieniä designliikkeitä jakelukanavinaan käyttävien **Suunnittelijavetoisten brandien** keskuudessa toimintaympäristössä on koettu hyvin erilaisia muutoksia verrattuna edellä esitettyyn. Muutoksia toimialan viidessä kilpailuvoimassa oli havaittu ostajien ja uusien tulokkaiden osalta kuten Perinteisten vaatetusyritystenkin joukossa, mutta muutokset oli koettu pääasiassa positiivisina, toisin sanoen vaikka kertaostojen määrän koettiin supistuneen, oli ostajien määrä lisääntynyt. Alalla toimivien pienten brandien määrän koetaan kasvaneen, mikä on huomattu erityisesti kansainvälisillä messuilla. Myös suomalaisia uusia merkkejä on tullut paljon markkinoille. Lisääntyvää merkkituotteiden määrää ei kuitenkin koeta negatiivisena, vaan sen nähdään olevan voimavara kaikille merkeille ja myös alalle.

Viis vuotta sitten kun me oltiin ensimmäistä kertaa Tanskassa messuilla, CPH Vision -messuilla, niin siellä ei ollut ketään muita suomalaisia, mut nyt helmikuussa siellä oli 14 suomalaista yrityksiä, jotka on tälläisiä pieniä design-alan, vaatealan yrityksiä. Mut tietyllä tavalla se ei oo mun mielestä negatiivista, et sitä ei pidä nähdä niin, että apua, kilpailu kiristyy, pikemmin niin, että se on kaikkien etu, että silloin on enemmän valikoimaa kuluttajille. Se on semmonen liiketoiminnan ala, että siitä puhutaan enemmän, siitä on

kirjoitettu enemmän lehdissä... Elikkä tietyllä tavalla mitä enemmän on mistä kirjottaa, mihin kohdistaa huomiota, niin tietyllä tavalla se on kiinnostavampi. (PS, IVANA Helsinki)

Perinteisistä vaatetusyrityksistä poiketen myöskään vähittäismyyntipisteiden ei koeta vähentyneen vaan päinvastoin lisääntyneen varsinkin Helsingissä. Lustwearin Mettinen on kuitenkin huomannut, kuinka kohdesegmentissä lisääntynyt yksilöllisyyden tavoittelu on johtanut vähittäisostajien ostokäyttäytymisen muutokseen; jotta asiakkaalle voidaan tarjota yksilöllisyyttä, ei liikkeessä voi olla liikaa yhden brandin vaatteita, mikä on johtanut ostajat hankkimaan useampia merkkejä ja niitä pienempiä määriä. Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa näkemys asiasta oli taas päinvastainen: Naisten pukutehtaan Rosendahlin mukaan trendi on sen suuntainen, että pienissä liikkeissä on entistä vähemmän merkkejä, sillä kymmenien merkkien sisäänosto vaatii valtavasti voimavaroja ja osaamista. Näkemysten ero kertookin todennäköisesti sekä strategisten ryhmien asiakkaiden eli vähittäisliikkeiden että loppukuluttajien tarpeista ja arvoista. HANNASARÉNin Tiilikka kokee toimialamuutoksia koskevien erilaisten mielipiteiden selittyvän vähittäisliikkeiden ostostrategioilla ja rooleilla, joita eri tuotemerkit näyttelevät myymälöiden liiketoiminnassa:

Tällä alalla on ylipäättään musta aika vaikea sanoa mitään, et sellasia aika maailmaa syleileviä trendejä kyllä pystyy kertomaan, mutta sitten kun mennään mikrotasolle ja haastatellaan esimerkiksi kahden eri brandin tilannetta, niin sillä hetkellä se top of mind - kommentti tai mielipide jostain asiasta saattaa olla täysin päin vastainen vaikka ne toimiikin samoilla markkinoilla, että se riippuu sit taas siitäkin, että kaupat ostaa eri brandeja sisään eri strategioilla, että joku kauppias saattaa ostaa meiltä vaan sen takia, että se saa meidän brandin sinne, et sit kun tulee kuluttaja ja kysyy, että onko teillä tätä, niin sit sanoo, että on ja se on tässä. Mut ne ei tee sitä omaa perusbisnestään sillä, et se on enemmän imagojuttu, että heillä on sellasia brandeja liikkeessään, jotka näkyy paljon lehdissä ja joilla on nostetta sillä hetkellä. (JT, HANNASARÉN)

6.3 Kriittiset menestystekijät nyt ja tulevaisuudessa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitkä seikat ovat keskeisiä, jotta yritys voi kilpailla vaatetusalalla, ts. mitkä ovat alan kriittisiä menestystekijöitä. Koska ydinmenestystekijöiden identifioinnissa ei ole oleellista vain nykyisten ydinmenestystekijöiden ymmärtäminen, vaan myös tulevaisuuden keskeisten menestystekijöiden ennustaminen (Aaker 1995, 101), pyydettiin haastateltavia myös kuvailemaan, minkälaisen suomalaisten vaatetusyritysten he näkisivät menestyvän tulevaisuudessa. Sen lisäksi, että vastaukset kertovat mihin vastaajat uskovat liiketoiminnan menestyksen tulevaisuudessa perustuvan, tutkija uskoo niiden sen kertovan myös suunnasta, mihin vastaajat haluavat liiketoimintaansa kehittää, tai siitä, mitä he näkevät omiksi vahvuuksikseen tai parantamisen alueikseen. Oletusta vahvistivatkin haastateltavien vastaukset teemahaastattelun muissa osissa.

Kriittiset menestystekijät

Haastateltavia pyydettiin kertomaan mitkä heidän mielestään ovat alan kriittisiä menestystekijät eli mikä on alalla toimivalta yritykseltä vaadittava vähimmäisosaamisen taso. Perinteiset vaatetusyritykset korostivat vastauksissaan tuotetta, jakelua ja tuotantoa, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa korostui suunnittelun, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaaminen.

Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä kriittisiksi menestystekijöiksi koettiin mielenkiintoinen tuote, jolla on selkeä kuluttajakunta. Haastateltavien mukaan myös suhteiden ylläpito vähittäiskauppaan ja hyvän toimittajan maineessa oleminen eli toimitusaikojen ja laadun kunnossapito ovat kriittisiä menestykselle. Siksi myös tehokas tuotanto on välttämättömyys.

Kyllä se ykköslähtökohta on ainakin meillä, että se tuote on mielenkiintoinen, että sen ympärillä on selkeet tekijät ja et kenelle ne tehdään, uskotaan siihen, että pidetään sitä linjaa. Siitä se tietysti lähtee ja vaatetusalalla se tulee vuosien kokemuksen kautta miten sä sitä viet eteenpäin. (MV, Voglia)

Suuri osa Perinteisten vaatetusyritysten tuotannosta on myös kustannussyistä siirretty ulkomaille, joten alhaisten tuotantokustannustenkin voidaan katsoa olevan strategisessa ryhmässä tärkeitä (vrt. Grant 1998, 87).

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa mielipiteet kriittisistä menestystekijöistä olivat keskenään hyvin samansuuntaisia. Suunnittelijaosaamisen ja näkemyksen lisäksi markkinoinnin osaaminen ja markkinoinnin sopivuus tuotteelle katsottiin tärkeiksi seikoiksi. Myös kaupallinen osaaminen, toisin sanoen riskien ymmärrys, hinnoittelu ja perusliiketoiminnan hallinta ovat myös haastateltavien mukaan osa alalla vaadittua osaamista. Suhonen IVANA'helsingiltä toi esille edelläkävijyyden merkityksen, rohkeuden viedä suunnittelijan näkemys markkinoille asti, mutta toisaalta HANNASARËNilla korostettiin myös malliston rakentamisessa muodin, liiketoiminnan kentän ja kilpailijoiden toimien seuraamisen merkitystä.

Tulevaisuuden menestystekijät

Tulevaisuuden menestystekijät ovat tekijöitä, jotka eniten vaikuttavat yrityksen strategisen tason päätöksiin (Aaker 1995, 101). Näin ollen vastaukset tulevaisuuden menestystekijöistä kertovat suunnasta, johon vastaajat mahdollisesti pyrkivät liiketoimintaansa kehittämään. Perinteisten vaatetusyritysten vastaukset tulevaisuuden menestystekijöistä olivat keskenään melko samansuuntaisia ja koskivat koko arvoketjua. Suunnittelijavetoiset brandit taas keskittyivät

vastauksissaan vahvuuksiin ja ongelmiin, joita he ovat kokeneet omassa liiketoiminnassaan. Ryhmien väliset vastausten erot olivatkin hyvin selviä.

Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa vahva merkki koettiin vastedeskin keskeiseksi kilpailussa menestymisen edellytykseksi. Myös brandi, joka pohjautuu aitoon sisältöön ja sisältää luvatut ominaisuudet, toisin sanoen pohjautuu todelliseen identiteettiin, nähtiin tärkeänä. Differoinnin, jonka avain on tyyliin, materiaaliin tai käyttöolosuhteisiin erikoistunut asiakkaita kiinnostava tuote, esitettiin olevan ainut tapa kilpailla kansainvälisessä toimintaympäristössä. Erikoisliikkeiden vähetessä koettiin kaikkien vastaajien kesken tärkeinä myös omat jakelukanavat. Virtanen Vogliaalta koki kansainvälisten ketjujen lanseeraaman monisesonki-ajattelun olevan tärkeää tulevaisuudessa kaikille yrityksille. Naisten Pukutehtaalla painotettiin hankinnan, toimitusaikojen hallinnan, logistiikan sekä informaatiologiikan olevan alueita, joiden osaaminen on keskeistä. Soilituotteen Kivikoski luotti nykyisten toimijoiden pärjäävän jatkossakin, sillä 90-luvun laman aikana 90 % toimijoista poistui alalta, ja hän uskoi jäljelle jääneiden selviytyjien omaavan sellaiset kilpailuedut, että ne menestyvät myös tulevaisuudessa.

Suunnittelijavetoisten brandien vastaukset kysymykseen tulevaisuuden menestystekijöistä olivat selvästi toisistaan poikkeavia. Monet esille nostetuista seikoista tulivat kuitenkin esille jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelun eri vaiheissa. HANNASARÈNin Tiilikka mm. mainitsi keskeiseksi menestystekijäksi ennakkoluulottoman kansainvälistymisen. Kaikki ryhmän vastaajat kokivatkin asian tärkeäksi, sillä yksikään ryhmän jäsenistä ei edes tällä hetkellä menestyisi toimiessaan ainoastaan Suomessa. Lustwearin Mettinen koki rahoituksen tärkeäksi kasvulle, jota myös Tiilikka haastattelun aikana korosti. Mettinen kaipasi myös vaatetus-yrityksille tunnustettua muotoilun statusta, joka myös luvussa 2.4.1 tuotiin esiin. Hän kritisoikin Suomen valtiovallan vähäistä kiinnostusta alaan ja nosti malliesimerkiksi Ruotsin valtion, joka tukee alan yrityksiä markkinoinnin keinoin.

Meillä ei ole organisaatiota joka kertois meistä ... Nyt jos vaikka mietin tässä kulttuuriministeriötä tai kauppa- ja teollisuusministeriötä, niin mehän ei kuuluta kummankaan alaisuuteen, et me ei olla kulttuuria eikä me olla oikeestaan kauppaakaan, koska tätä ei lasketa yleisesti mielenkiintoiseksi innovaatioksi... Mä koen, et me kaikki pienet merkit ollaan tällaisia pieniä Suomi-lähettiläitä, että tietenkin toivoisin, että tää ala noteerattais yhdeksi muotoilun alueista ja me saatais tää meidän valtiolta myös mukaan siihen. Että vaikka ei ole mahdollista sijoittaa rahaa, niin ois edes mahdollisuus kertoa, että tällainen on olemassa niinkuin esimerkiksi Ruotsissa tehdään. (HM, Lustwear)

Suhonen IVANAhelsingiltä koki uskottavan tuotemerkin menestymisen avaimeksi. Hänen mielestään merkki voi kuitenkin olla uskottava vain pienellä markkinasegmentillä. Suhosen

mukaan massatuotebrandien ajat alkavat olla ohi, ja hän nosti malliesimerkiksi tanskalaiset, jotka ovat ymmärtäneet, että mieliäkseen olla suuri toimija markkinoilla, on yrityksellä oltava monta eri tuotemerkkiä eri sisällöillä, eri arvomaailmalla ja eri visuaalisella tyyllillä eri kohderyhmille. Yhden tuotemerkin tekijöiden on hänen mukaansa tyydyttävä nichemarkkinoihin ja pienempään liikevaihtoon.

6.4 Tavoitteet ja resurssit

Luvussa 3.4.1 käsiteltiin suuntausstrategioita, joita ovat kasvu- ja kannattavuusstrategiat. Vaikka tutkimuksen tapausyritykset ovat kaikki perheyrityksiä, on kasvu melkein jokaisen yrityksen tavoitteena, vaikka teorian mukaan perheyritykset ovat usein kasvua tavoittelemattomia yrityksiä. Suomessa vaatetusala on kypsä toimiala, joka tarkoittaa sitä, etteivät markkinat kasva. Näin kasvuhakuisten yritysten on vallattava markkinaosuuksia kilpailijoilta halutessaan kasvaa kotimaassa. Ulkomailla tilanne saattaa markkinoista riippuen olla toinen. Tutkija on kuitenkin tutkimuksen perusteella tullut johtopäätökseen, että Suunnittelijavetoisten brandien toimialasegmentti on kasvussa vastoin alan yleistä trendiä, jolloin kasvu ei vaadi kilpailijoiden markkinaosuuksien valtaamista samassa määrin kuin Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä. Aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 6.10.

Kansainvälisten suuryritysten hallitsemalla alalla toimiminen ei ole pienelle yritykselle helppoa. Suurten kasvutavoitteiden ja markkinaajennusten este on usein rahoitusresurssi.

Alkuun lähtee kaikki kivasti, mut sitten tulee se tilanne, että pitää ruveta investoimaan tuotantoon, tiloihin, ja samalla pitäis rahoittaa esimerkiksi meidän alalla sitä myyntiä, niin siinä vaiheessa ollaan tosi tiukoilla, että vaikka ... yritys kasvaa, niin ei oo rahaa mihinkään ja sä velkaannut. Että tää on se sama syy, että sitä vois lähteä yrittää viemään Englantiin ja Saksaan, on me sinne tehty kauppvoja, mut se ei oo mitään, että palkataan agentti ja ruvetaan odottamaan mitä tapahtuu, vaan sinne pitää hakata rahaa vuositolulla ja olla tosissaan ja se sitten rupee näkymään pitkän ajan päästä. Et sitä miettii mikä olis muu vaihtoehto, jolla pääsis järkevämmiin eteenpäin. (MV, Voglia)

Voglian Virtasen kuvaamat ”kasvukivut” saavat tukea myös teorian luvusta 3.5, jossa yritysten kasvamisen kuvattiin sisältävän taloudellisia ongelmia. Tutkimuksen yritykset pyrkivät pääosin selviämään tulorahoituksella ja kattamaan sillä investointejaan. Tämä vaikuttaakin tavoitteisiin ja kasvuvauhtiin, sillä tulorahoituksella ei kovin nopea kasvu ole mahdollista. Yritysten piirissä yleinen tulorahoitus on varmasti yksi syy sille, että hallittu kasvu on kasvustrategioista suosituin. Rahoituksen lisäksi keskeisiksi resursseiksi koettiin nykyaikainen tuotantolinja ja henkilöstön osaaminen sekä tuotekehityksessä että markkinoinnissa ja liiketoiminnan prosesseissa.

Tavoitteet

Keskeiset tavoitteet Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä oli hallittu kasvu ja Suunnittelijavetoisilla brandeilla kasvu. Tulorahoitus koettiin haastavaksi, mutta tärkeäksi, jotta päätöksenteko pysyisi yrityksen vallassa. Toisaalta ulkopuolinen rahoitus koettiin kasvua tavoittelevien joukossa kiinnostavaksi.

Hallittu kasvu olikin tavoitteena kaikilla **Perinteisillä vaatetusyrityksillä** paitsi Soilituotteella, jonka liikevaihto on pysynyt jo useamman vuoden samassa luokassa. Soilituotteen tavoitteena onkin kannattavuuden pito hyvällä tasolla. Suurimman kasvun saavuttanut Naisten Pukutehdas on tyytyväinen kasvulukuihinsa, mutta Rosendahl mainitsi yrityksen pyrkivän seuraavaksi hallitumpaan kasvuun juuri rahoitussyistä. Kasvuhaluja rajoittavat haluttomuus ottaa suuria riskejä, mutta myös yritysten arvostama itsenäinen määräysvalta ja tavoitteenasetanta, joihin ulkopuoliset rahoittajat eivät ole vaikuttamassa. Myös Jenningsin ja Beaverin (1997) tutkimukset tukevat tätä näkemystä.

Kun ajatellaan tällaista perheyritystä, niin on aina kaikenlaista uudistuksia mitä haluais tehdä, mut aina miettii, että mikä on tän elämän tarkoitus, että ottaa isoja riskejä ja kasvattaa vaan sen takia, että olis isompi, vai että pitää hallittu kasvu ja ajatella että tää me klaarataan ja että tasapaino säilyy. (MV, Voglia)

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa kasvu koettiin perinteisiä vaatetusyrityksiä tärkeämpänä. Tämä onkin ymmärrettävää yritysten nuoren iän ja pienen koon vuoksi. Tutkimuksen kahdessa pienimmässä ja nuorimmassa yrityksessä Lustwearissa ja HANNASARÉNilla ajatukset rahoituksesta ja kasvusta olivat hyvin samansuuntaiset. Molempien yritysten tavoitteena on kasvu ja sen rahoituksen keinoina ei nähty ainoastaan tulorahoitusta, vaan molempia kiinnosti yrityksen ulkopuolisen rahoituksen saaminen. HANNASARÉNin Jussi Tiilikka kertoi Japanin markkinoilla käytössä olevista lisensseistä, jossa arvoketjun vähittäismarkkinaosapuoli ostaa markkinakohtaisen lisenssin vaatemerkitä, jolloin lisenssin ostaja huolehtii vähittäiskaupasta, ja brandin omistavan yrityksen tehtäväksi jää tuotteen suunnittelu. Tämä on yksi alan keinoista saada rahoitusta ja kasvaa. Rahoituskysymyksessä Lustwearilla taas suunnataan katseet Ruotsiin, jossa, toisin kuin Suomessa, vaateyritysten riskirahoituksesta on kiinnostuttu. IVANA'helsingin tavoitteet ovat maltillisempia, ja yrityksen ensisijainen tavoite kasvun sijasta onkin pitää toiminta tasokkaana ja hallittuna.

Resurssit

Resurssinäkökulman mukaan heterogeeniset resurssit ja kyvykkyudet ovat yrityksen kilpailuedun perusta ja keskeinen kannattavuuden määrittäjä (Barney 2001). Resursseista kumpuavat, kilpailevia yrityksiä paremmat kyvykkyudet, joita myös ydinsaamiseksi kutsutaan, johtavat kilpailuetuun (Sharp & Dawes 2001). Resursseihin kuuluvat rahoitus, henkilöstö, sekä fyysinen ja henkinen pääoma. Perinteiset vaatetusyritykset arvostivat resursseissaan moniosaajia, modernia tuotantoa ja prosessien osaamista. Suunnittelijavetoiset brandit arvostivat vaatesuunnittelun ja markkinoinnin osaamista. Rahoitustilanteisiinsa tapausyritykset olivat keskimäärin tyytyväisiä. Ainoastaan tutkimuksen pienimmät yritykset sekä kovan kasvun yritykset kokivat rahoitustilanteen hankalaksi. Tutkimuksessa Perinteiset vaatetusyritykset osoittautuivat toiminnassaan Suunnittelijavetoisia brandeja markkinaorientoituneimmiksi keskittyessään istuvuuteen ja korostaessaan kuluttajaa kiinnostavaa tuotetta, kun taas Suunnittelijavetoiset brandit toimivat resurssilähtöisesti painottaessaan suunnittelijan näkemystä.

Henkilöstössä **Perinteiset yritykset** arvostavat moniosaajia. Voglialla vähittäiskaupan osaaminen on myös tärkeää. Oma ketju ja vähittäiskaupan osaaminen on osa Voglian menestystä, mutta Virtanen kokee sen myös hyvin haasteelliseksi yritykselle. Ryhmän yrityksillä on keskimäärin yhdestä kahteen suunnittelijaa. Voglia ja Soilituote ovat panostaneet tuotannossaan nykyaikaiseen tuotantokalustoon, sillä teknisen tason hallinta on tärkeää. Naisten Pukutehtaan vahvuuksia ovat informaatioteknologian hyväksikäyttö tilausprosesseissa. Kilpailijoita korkeampaa osaamisen tasoa oli havaittavissa Voglialla vähittäiskaupan osaamisessa ja Naisten Pukutehtaalla prosessien hallinnassa.

Suunnittelijavetoiset brandit arvostavat henkilöstössään suunnittelun, kaavoituksen ja tuotekehityksen osaamista, ja myös markkinoinnin osaamista pidetään tärkeänä. IVANA Helsinki on yrityksistä ainoa, jolla on omaa tuotantoa, ja näin myös he pitävät laajaa konekantaa tärkeänä. Kaikissa yrityksissä resursseista kumpuava keskeinen kyvykkyys on suunnittelun osaaminen. IVANA Helsingillä myös markkinoinnin osaaminen oli tutkijan mielestä kilpailijoista poikkeava kyvykkyys. Suunnittelijavetoisissa yrityksissä yrityksen koon haittapuoliksi koettiin se, että suuri osa ajasta menee operatiivisen toiminnan pyörittämiseen, jolloin suunnittelulle ja strategisten suuntaviivojen vetämiseen jää liian vähän aikaa.

6.5 Differointistrategia ja tuote- ja markkinastrategia

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei Suomessa voi vaatetusalalla juuri toimia ellei erikoistu. Kaikkien tapausyritysten voidaan katsoa myös fokusoituneen pienelle markkinasegmentille, sillä jo niiden resurssit ja jakeluteiden selektiivisyys rajoittavat yritysten kohdemarkkinoiden laajuutta. Suunnittelijavetoisten brandien voidaan kuitenkin jo kokonsakin puolesta katsoa kuitenkin fokusoituneen Perinteisiä vaatetusyrityksiä pienempiin segmentteihin. Perinteisten vaatetusyritysten ja Suunnittelijavetoisten brandien välillä voidaan tehdä ero myös differointistrategian luonteen suhteen, sillä vaikka Perinteisetkin vaatetusyritykset differoivat tuotettaan, differoivat ne tuotteen lisäksi myös toimintojaan, kun taas Suunnittelijavetoiset brandit keskittyvät tuotteen ja markkinoinnin differointiin. Perinteisten vaatetusyritysten differointi tapahtuu asiakassuhteen hoitoon ja jakeluun pohjaavalla toimintatapojen differoinnilla, jonka lisäksi tuotetta myös differoidaan muun muassa istuvuuden avulla. Suunnittelijavetoiset brandit panostavat tuotteen differoinnissaan taas Levittin (1980) arvohierarkian korotetun tuotteen tasoon, jossa muun muassa imagolla on suurempi merkitys. Myös haastateltavien vastaukset yrityksiensä strategioiden painotuksesta kustannusjohtajuuden ja differoinnin välillä tukevat tätä näkemystä, sillä Suunnittelijavetoiset brandit katsovat Perinteisiä vaatetusyrityksiä voimakkaammin seuraavansa tuotedifferoinnin strategiaa (ks. liite 4).

Kotlerilaisten tuote-markkinastrategioiden suhteen oli tapausyritysten keskuudessa havaittavissa kohdesegmenttiin, tuotteeseen ja markkinoihin erikoistumista (vrt. kuva 10). Perinteisistä vaatetusyrityksistä Voglia ja Soilituote noudattivat kohdesegmenttiin keskittymisen strategiaa toimiessaan pääasiassa Suomessa ja keskittyen yhteen kohdesegmenttiin päämallistoillaan. Naisten Pukutehtaan strategia oli tuote-erikoistuminen sen viedessä samaa mallistoaan useille markkina-alueille. Suunnittelijavetoisten brandien joukossa raja tuote- ja markkina-erikoistumisen välillä ei ollut niin selvä kaikkien yritysten myydessä muutakin kuin vaatteita ja markkinoiden kattaessa lukuisia maita. Tutkija kuitenkin katsoo, että näistä yrityksistä IVANA Helsinki ja Lustwear seuraavat pääsääntöisesti markkinaerikoistumisen strategiaa tarjotessaan globaaleille kohdesegmenteilleen sekä vaatteita että kodintuotteita, ja HANNASARÉN toteuttaa tuote-erikoistumisen strategiaa myydessään naistenvaatemallistoaan monille markkina-alueille.

Alla käydään tarkemmin läpi empiiriset tutkimustulokset tuotteiden, kohdesegmenttien ja markkinoiden suhteen.

Tuotetarjonta, kohdesegmentti ja muodin merkitys

Taulukossa 4 on esitetty tapausyritysten näkemykset heidän tuotteestaan sekä kohderyhmästään. Perinteisten vaatetusyritysten ryhmä oli Suunnittelijavetoisia brandeja yhtenäisempi sekä mallistojensa että kohdesegmenttinsä suhteen. Myös muodin seuraaminen koettiin Perinteisten vaatetusyritysten joukossa tärkeämmäksi kuin tutkimuksen Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa. Monet yrityksistä ja erityisesti Suunnittelijavetoisista brandeista huomioivat kohderyhmänsä taloudellisen kiinnostavuuden korostaessaan työssäkäyvää, omilla rahoillaan toimeentulevaa kohdesegmenttiä (vrt. Kotler 2003, 181 – 182). Tutkija koki tapausyritysten asennoitumisen kohderyhmiänsä kohtaan niin, että Perinteiset vaatetusyritykset *tekivät* vaatteita kohderyhmilleen, kun taas Suunnittelijavetoiset brandit lähinnä kertoivat kuka *ostaa* heidän vaatteitaan. Tämä tukeekin edellisessä luvussa esitettyä ryhmien välistä resurssi- ja markkinalähtöisyyden jakautumista.

Taulukko 4. Tapausyritysten tuotetarjonta ja kohdesegmentti

	<i>Tarjonta</i>	<i>Kohdesegmentti</i>
Voglia	Voglia-mallisto, joka jaettu työ- ja iltapukeutumiseen, Cliff-takkimallisto, Pronta moda – välimallistot	Aikuinen työssäkäyvä nainen
Naisten Pukutehdas	NP – tuotemerkki, 10 teemaa, kuten casual, sport, housut (5 eri istuvuutta) päätuotelinja, koot 34 – 54, 3000–4000 tuotetta/mallisto	Aikuinen nainen
Soilituote	Classic, casual ja eleganssi – kokoelmat, suuret koot ja mitoitus, 150 tuotetta/mallisto	Aikuinen suurikokoinen nainen
IVANAhelsinki	Naisten vaatteet, miesten vaatteet (n. 20 %), asusteet, kodintuotteet, koot 32–42	Muoti-ihmiset, muotoiluihmiset ja eettiset kuluttajat, teini-ikäisistä 65-vuotiaisiin
HANNASARÉN	Kengät, laukut, naisten vaatteet, 50–80 tuotetta/mallisto	Työssäkäyvä kaupunkilainen nainen
Lustwear	Naisten vaatteet, miesten vaatteet, asusteet, kodintuotteet	Laatua ja yksilöllisyyttä arkipukeutumisessa arvostavia työssäkäyviä naisia ja miehiä

Perinteisten vaatetusyritysten kohderyhmä sekä kokoelmat ovat keskenään hyvin samantyyppisiä; mallistoja tehdään aikuisille naisille ja ne on jaettu kokonaisuuksiksi käyttö-ajankohdan mukaan. Yritykset tekevätkin vaatteita tilannesidonnaisiin tarpeisiin. Ryhmän yritykset poikkeavat toisistaan vain siinä, että Soilituote on keskittynyt muita suurempiin kokoihin, Naisten Pukutehtaan erityisosaamisalue on istuvuus ja housut, joita on tarjolla viidelle eri vartalotyyppille, ja Voglialla on perusmallistojen lisäksi uusi Cliff-takkimallisto sekä ”välimallisto” Pronta Moda, joka on kesken sesonkia kauppoihin tuotava uusimman muodin mukainen mallisto.

Muoti ja sen seuraaminen koettiin Perinteisten vaatetusyritysten joukossa hyvin tärkeäksi. Kaikki nostivat värit tärkeimmäksi osa-alueeksi, mutta myös materiaalien ja mittasuhteiden on oltava muodinmukaisia. Voglian Virtasen mukaan muotia tulee kuitenkin aina soveltaa oman tuotemerkin tyylin mukaiseksi ja orjallista muodin seuraamista tärkeämpää onkin, että asiakas kokee malliston uusiutuneeksi ja mielenkiintoiseksi mutta samalla tutuksi.

Suunnittelijavetoisten brandien kohderyhmät ja mallistot poikkesivat toisistaan Perinteisten vaatetusyritysten ryhmää enemmän. HANNASARÉN tekee naisille vaatteita, laukkuja sekä kenkiä, kun taas IVANAhelsingin ja Lustwearin mallistot muistuttavat toisiaan siinä, että molemmat tekevät vaatteita sekä naisille että miehille; Lustwear individualisteille ja IVANAhelsinki muoti- ja muotoiluihmisille sekä eettisille kuluttajille. Tämän lisäksi molempien tarjontaan kuuluvat myös asusteet ja kodintuotteet. Mallistot eivät ulkoisilta ominaisuuksiltaan kuitenkaan juurikaan muistuta toisiaan, sillä IVANAhelsinki ammentaa tyyliinsä 70-luvun maailmasta ja Lustwear tekee moderneja muotoja. HANNASARÉN taas suunnittelee naisellisia muodikkaita vaatteita, ja onkin ryhmän jäsenistä ainoa, joka sanoo muodin olevan merkittävä tekijä uusissa mallistoissa. Muotoiluyrityksiksi itsensä mieltävät IVANAhelsinki ja Lustwear taas luovat omaa muotokieltään, jossa muotia suurempina vaikuttimina ovat suunnittelijoiden omat visiot. Yrityksiä yhdistävä tekijä on se, että tuotteet kuuluvat ns. mielihyvätuotteisiin, joita ei osteta tarpeen vaan halun ja itsensä palkitsemisen vuoksi.

Vientimaat ja viennin merkitys

Taulukossa 5 nähdään tapausyritysten viennin prosenttiosuus liikevaihdosta sekä maat, joihin yritykset tuotteitaan vievät. Viennin osuus ja vientimaat vaihtelivat jonkin verran ryhmien sisällä. Perinteisille vaatetusyrityksille viennin osuus liikevaihdosta oli kuitenkin keskimäärin pienempi kuin Suunnittelijavetoisille brandeille, ja myös niiden viennin kohdemaat sijaitsivat

fyysisesti lähempänä kuin Suunnittelijavetoisten brandien ryhmässä. Viennin strateginen merkitys ei Perinteisissä vaatetusyrityksissä rajoittunut pelkkään entistä laajempaan markkina-alueeseen, vaan yrityksissä viennin katsottiin lisäävän liiketoiminnan tehokkuutta. Suunnittelijavetoisien brandien vientimaat eivät taas niinkään johdu strategisesta päätöksenteosta vaan ne ovat seurausta vähittäiskaupan ostajien päätöksistä.

Taulukko 5. Tapausyritysten viennin määrä ja vientimaat

	<i>Voglia</i>	<i>Naisten Pukutehdas</i>	<i>Soilituote</i>	<i>IVANA-helsinki</i>	<i>HANNA-SARÉN</i>	<i>Lustwear</i>
Viennin osuus	16 %	70 %	5 %	70 – 80 %	80 %	42 %
Vientimaat	Ruotsi, Norja, Venäjä	Ruotsi, Venäjä, Norja, UK, Saksa, Hollanti, Belgia, Sveitsi, Itävalta, muut	Venäjä, Ruotsi	Länsi- ja Keski-Eurooppa, Etelä-Korea, Japani, Hongkong, Yhdysvallat	Aasia, Eurooppa, Yhdysvallat	Japani, Italia, Ranska, Saksa, Englanti, Hollanti, Tanska, Kuwait, Norja

Perinteisillä vaatetusyrityksillä viennin keskeisiä kohdemaita ovat naapurimaamme Ruotsi ja Venäjä. Viennin osuus liikevaihdosta vaihtelee kuitenkin paljon ryhmän sisällä, kuten taulukosta 5 voidaan nähdä. Voglian liiketoiminnan kasvettua kotimaassa viennin osuus liikevaihdosta on tippunut viimeisen kolmen vuoden aikana alle 20 prosentin. Soilituotteella taas viiden prosentin vientiosuus on pysynyt samansuuruisena jo pitkään. Naisten Pukutehdas on sen sijaan onnistunut kasvattamaan vientinsä 70 prosenttiin liikevaihdosta. Viimeisin markkinaalaajennus on ollut Ukrainaan, mutta tällä hetkellä yritys pyrkii kehittämään toimintaansa nykyisellä markkina-alueella. Soilituotteella ei myöskään ole markkinaalaajennussuunnitelmia, eikä Vogliakaan sellaisista kerro. Vientitoimintaa ei koeta yrityksissä helpoksi.

Se on meidän alalla kyllä, se on meidän monen muunkin suomalaisen suurin ongelma, et tuolla Euroopassakin ja muualla siellä täytyy huutaa tosi lujaa ja kauan, että esimerkiksi vaatepuolella pääsisit läpi, se on pitkä tie. (MV, Voglia)

Huomion saamisen vaikeuden lisäksi yritykset kokivat, että vientiasiakkaiden maksukyvyissä olisi parantamisen varaan. Tästä huolimatta vienti koetaan tärkeäksi osaksi liiketoimintaa sen organisaatiota kehittävän vaikutuksen vuoksi:

Viennistä on aina ollut se etu, että mitä tiukemmilla ja kovemmillä markkinoilla toimitaan, niin sitä paremmassa kunnossa organisaation pitäisi olla. Että kotimaan markkinoilla pärjäisi helpommin eikä niin kauheesti tarvis miettiä, mutta kun mennään Ruotsiin ja Norjaan, täytyy osata jo vähän enemmän ja Keski-Euroopassa vielä enemmän, että se koko ajan kehittää organisaatiota. (RR, Naisten Pukutehdas)

Viennin voidaan katsoa olevan **Suunnittelijavetoisille brandeille** elintärkeää. Kuten taulukosta 5 voidaan nähdä, IVANAhelsingin ja HANNASARÉNin mallistoista valtaosa menee vientiin, ja Lustwearinkin viennin määrä on laskenut alle 50 prosentin vasta viime vuosina yrityksen kasvatettua suunnittelutoimintaansa Suomessa. Pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta yritysten vientimaat ovat hyvin pitkälle samoja; Länsi-Eurooppa ja Aasia, ja siellä tärkeimpänä Japani. Lisäksi IVANAhelsinki ja HANNASARÉN vievät myös Yhdysvaltoihin, ja yksi Lustwearin vientimaista sijaitsee Lähi-idässä. Perinteisistä vaatetusyrityksistä poiketen yhdelläkään yrityksistä ei ole vientiä Venäjälle, mutta alueen markkinoita kuitenkin seurataan:

Siellä on tulossa aika mielenkiintoinen luova luokka, äärimmäisen lahjakkaita suunnittelijoita ja tällästä uusboheemielämäntapaa viettäviä ihmisiä, mut se kestää vielä aika kauan ennen kuin ne on oikeesti siinä pisteessä, että niillä ois rahaa kuluttamiseen. (PS, IVANAhelsinki)

Vientimaat eivät Suunnittelijavetoisilla brandeilla ole kuitenkaan yhtä selkeä yritysکوhtainen strateginen päätös kuin Perinteisillä vaatetusyrityksillä, vaan niiden määrä ja vaihtelu riippuu vahvasti ostajista:

Me käydään tuolla New Yorkissa, Pariisissa ja Kööpenhaminassa (muotimessuilla), silloin tällön Milanossa, et ne on ne meidän markkinat. Sitten me myydään siellä asiakkaille, jotka tulee ympäri maailmaa, et jos me satutaan näkemään ostaja Etelä-Koreasta, niin sitten me myydään jonnekin Etelä-Koreaan, mut jos se ostaja ei päättäkään tulla ens sesongilla Pariisiin, niin silloin se ei oo enää (vientimaa). (JT, HANNASARÉN)

Kaikilla Suunnittelijavetoisilla brandeilla on ollut vientiä toiminnan alkuaajoista asti. Nämä yritykset eivät myöskään koe vientiä hankalaksi, vaan päinvastoin Lustwearin Mettinen sanoo, että ulkomaiset asiakkaat ovat kotimaisia nopeampia maksajia. Mutta toisin kuin Perinteisille vaatetusyrityksille, on vienti Suunnittelijavetoisille brandeille myös elinehto:

Suomi on liian pieni markkina-alue, et se oli oikeastaan se alkuperäinen lähtösysteys, kun kansainvälisille messuille lähdettiin. Haluttiin lähteä hakemaan sitä kasvua muualta, koska se realiteetti on, että Suomessa tätä pystyis ehkä harrastamaan, mut liiketoiminta vaatii muita markkinoita. (PS, IVANAhelsinki)

6.6 Kilpailuetu ja sen osa-alueet

Yritysten kilpailuetua selvitettiin kysymällä edustajilta suoraan mitä he pitävät kilpailuetunaan. Nämä vastaukset on koottu teoriassa käsiteltyjen seikkojen suhteen taulukkoon 6. Muotoilun (tuotteen), brandin, identiteettiin pohjaavan imagon, viestinnän, jakelun ja tuotannon lisäksi myös monia muita tekijöitä mainittiin. Tutkijan näkökulmasta yllättävän harva vastaajista nimesi taulukossa 6 mainittuja ja luvun 4.2 alaluvuissa esiintuotuja tekijöitä kilpailueduikseen. Toisaalta, kun vastaajilta kysyttiin myöhemmin näiden teorialuvuissa tärkeiksi katsottujen osa-

alueiden merkityksestä, kokivat vastaajat melkein kaikki osa-alueet liiketoiminnoilleen tärkeiksi. Brandi, imago ja viestintä olivat haastatteluissa limittäisiä markkinoinnin käsitteen kanssa. Verkostot oli ainoa osa-alue, jonka merkitys koettiin tapausyrityksissä melko vähäiseksi.

Taulukko 6. Tapausyritysten kilpailuedun osa-alueet vs. teorian kilpailuedun osa-alueet

	<i>Muotoilu (tuote)</i>	<i>Brandi</i>	<i>Identiteettiin pohjaava imago</i>	<i>Viestintä</i>	<i>Jakelu</i>	<i>Tuotanto</i>	<i>Verkostot</i>
Voglia	(x)	x	x		x		
NP	(x)		x			x	
Soilituote	(x)				x		
IVANA	x		x	x	x	x	
helsinki	x						
HANNASARÉN	x						
Lustwear	x						

Teorian luvussa 3.1 viitattiin kilpailuedun käsitteen melko abstraktiin luonteeseen ja siihen, kuinka eri tutkijat ovat tulkinneet kilpailuedun käsitettä eri tavoin. Tämän vuoksi on syytä uskoa, että myös haastateltavat kokivat kilpailuedun käsitteen eri tavoin. Kilpailuedusta kysyttäessä olivat joidenkin haastateltavien vastaukset lyhyitä, kun taas toiset vastasivat kysymykseen hyvin laveasti. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että muun muassa monet taulukon 6 osa-alueista nousivat esille myös tulevaisuuden menestystekijöitä sekä ydinmenestystekijöitä selvitettäessä. Ydinmenestystekijöiden ja kilpailuedun tekijät ovat limittäisiä myös tutkimuksen viitekehysmallissa. Tutkija uskookin, että vastaukset yrityksen kilpailuetuihin löytyvät paremmin haastattelukokonaisuuden analyysistä kuin suoraan haastateltavien vastauksista. Tähän perehdytään tarkemmin luvussa 6.10. Seuraavaksi käsitellään haastateltavien kilpailuetuvastaukset, jonka jälkeen käydään aihepiireittäin läpi haastateltavien näkökulmat taulukon 6 aihepiireistä.

Kilpailuetu

Muotoilu ja tuote nähtiin molemmissa ryhmissä keskeisimpänä kilpailuetuna. Haastateltavien vastaukset myös heijastelevat ryhmien nimiä siinä, että kaikki Perinteiset vaatetusyritykset mainitsivat tärkeäksi kilpailueduksi *tuotteen*, kun taas Suunnittelijavetoiset yritykset lähestyivät asiaa suunnittelun kautta, ja painottivat *muotoilun*, designin merkitystä. Muotoilun ja tuotteen merkitys on luonnollisesti oleellista liiketoiminnassa, jossa menestys määräytyy sen mukaan pitääkö kuluttaja tuotteen eri aspekteista ja pystytäänkö tämä tuotteen ja muotoilun toimivuuden taso säilyttämään myös seuraavassa sesongissa.

Perinteisissä vaatetusyrityksissä useampia mainintoja saivat joustava organisaatio, asiakkaita miellyttävä, istuva tuote ja hyvä jakeluverkosto. Sen lisäksi mainittiin tuotemerkki, jonka *takana on muutakin kuin pelkkä mainostus* (MV, Voglia), kunnossa oleva hankinta- tai tuotantoketju, vahva talous ja henkilökunta. Näistä joustava organisaatio, talous ja henkilökunta ovat tekijöitä, joita teorian perusteella ei sellaisenaan oletettu kilpailuedun osa-alueiksi. Nämä kaikki kolme tekijää ovat kuitenkin resursseja, jotka teorian perusteella ovat kilpailuedun rakennuspalikoita ja jotka tutkimuksen viitekehyksessä on oletettu osaksi vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategiaa. Ne ovat myös tekijöitä, joissa yrityksen arvoketju voi poiketa kilpailijoista, ja jotka voivat näin olla kilpailuedun lähde (Porter 1985, 15).

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa kaikki yritykset mainitsivat keskeiseksi kilpailueduiksi persoonallisen mielenkiintoisen designin sekä korkean laadun. Erityisesti design onkin seurausta organisaation ainutlaatuisista kyvykkyyksistä, jotka ”resource based view”:n mukaan ovat erityisen tärkeitä kestävän kilpailuedun muodostamisessa (Grant 1998, 129 – 131). Lisäksi Lustwearilla korostettiin muodon ja istuvuuden osaamista ja IVANAhelsingillä selkeitä organisatorisia tehtävämäärityksiä sekä koko suunnittelu-tuotanto-markkinointi-jakelu -ketjun hallinnoimisesta seuraavaa arvoisällön hallinnointia ja siitä seuraavaa kilpailuetua.

Design managementin osa-alueiden merkitys tapausyrityksille

Design managementin osa-alueita tässä tutkimuksessa olivat muotoilu, brandi, identiteetti ja imago sekä viestintä. Kuten teoriassa, myös haastatteluissa osa-alueiden käsittely oli melko limittäistä, joten osa-alueita tullaan käsittelemään tässä yhtenä kokonaisuutena.

Kuten edellä mainittiin, Perinteiset vaatetusyritykset kokivat tuotteen keskeiseksi kilpailuedun tekijäksi, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa painotettiin muotoilua. Kaikki yritykset kokivat laadun tärkeäksi. Viestintästrategiana kaikki yritykset käyttivät työntöstrategiaa, mutta Perinteisten yritysten keskuudessa myös kuluttajia painotettiin viestinnän kohteina hieman enemmän kuin Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa. Suunnittelijavetoisille brandeille viestinnän keskeisiä kanavia olivatkin messut, PR-toimistot ja lippulaivaliikkeet, kun taas Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä printtimainonta oli yleisin viestinnän tapa.

Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa ulkonäkö ja laatu ovat toiminnan ehdottomia edellytyksiä. Laatu on tärkeä osa tuotetta ja muotoilua, ja sen hallinnasta tekee haasteellisen alati vaihtuva mallisto ja materiaali.

Mikä se standardi, taso sitten on sellaisella tuotteella, joissa vaihtuu materiaali ja mallisto. Että sen hallinta on hankalaa, jokapäiväistä työtä... Että jos laatu ei oo kunnossa, niin sitä ei tule pärjäämään, että sitä voi vuodessa pilata koko markkinansa jos tulee (laatu)töppäyksiä. (RR, Naisten Pukutehdas)

Laatua ei kuitenkaan välttämättä pyritä parantamaan, sillä vähittäiskauppa ei ole valmis maksamaan siitä. Oman laadun säilyttäminen onkin näin tärkeää. Soilituotteen Kivikosken mukaan tuotteen ulkonäkö on ykkössijalla asiakkaan arvojärjestyksessä, jota seuraavat istuvuus ja brandi. Järjestys kuitenkin vaihtelee riippuen mistä vaatteesta on kysymys ja mm. housuissa brandi ja istuvuus ovat ulkonäköä tärkeämpiä. Brandi koetaan Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa merkittäväksi asiaksi. Voglialla on jo pitkään ollut yksi tuotemerkki Voglia, jota kehitetään ja markkinoidaan pitkäjänteisesti. Sekä Naisten Pukutehdas että Soilituote, joilla on ollut monia merkkejä, ovat molemmat tahoillaan siirtymässä rakentamaan yhtä brandia, NP:ta ja Lenaa, jotka asiakkaat tuntevat parhaiten. Jo Lahden (1983) tutkimuksissa yhden brandin strategia todettiin tehokkaammaksi kuin useisiin brandeihin keskittyminen.

Perinteisten vaatetusyritysten viestinnän painopisteet vaihtelevat työntö- ja imustrategian välillä, vaikka työntöstrategia onkin teoriaa mukaillen enemmän käytössä. Voglia käyttää mainonnassaan omia liikkeitään, esitteitä, internetiä, printtimainontaa sekä radiota. Kerran vuodessa järjestetään myös Voglia – voimistelukisat nuorille, mikä on selkeä imagoviestinnän kanava. Yritys sai tänä vuonna myös Muotimessujen yhteydessä vuosittain jaettavan Kultaisen vaatepuun, jolla on ollut positiivinen imagovaikutus sekä henkilökunnan että kuluttajien keskuudessa. Voglian viestintästrategia on imustrategia eli se on keskittynyt kuluttajiin, sillä kauppiaille on tärkeää, että kuluttajat ovat kiinnostuneita tuotteista. Naisten Pukutehtaan viestintä on myös siirtymässä kuluttajapainotteiseen suuntaan, vaikka perinteisesti jakelutie on ollut heidän keskeinen kohderyhmänsä. Viestinnän kanavina Naisten Pukutehtaalla tullaan internetiin ja printtimainontaan panostamaan entistä enemmän, ja kauppiaiden kanssa tullaan rakentamaan kanta-asiakkuusohjelmaa. Naisten Pukutehdas pyrkii nuorentamaan imagoaan ja siirtämään käyttäjäimagoaan pois yrityksen entisesti suuren segmentistä, jotta asiakaskantaa voitaisiin laajentaa. Brandi-imagoa pyritään myös nuorentamaan, vaikka todellinen kohderyhmä pysyisikin samana. Myös Soilituote käyttää kotimaisia naistenlehtiä printtimainonnassaan ja välittää kotisivujensa kautta mainoskuvia jälleenmyyjilleen, mutta Kivikosken mukaan Soilituotteen viestinnän painopiste on ehdottomasti työntöstrategiassa,

jolloin myyntikanava on mainonnan kohteena. Soilituotteella imago tavoite on yksinkertaisesti se, että ihmisillä olisi Soilituotteen vaatteissa hyvä olla.

Suunnittelijavetoisille brandeille on muotoilu hyvin keskeinen tekijä. Sekä IVANAhelsingillä että Lustwearilla pyritään ennakkoluulottomasti viemään suunnittelijan visuaalinen näkemys markkinoille. Myös laadukkuus koetaan yritysten keskuudessa hyvin tärkeänä. Muotoilu ja laatu vaikuttavatkin brandin arvoon ja imagoon ja saavat Sharpin ja Dawesin (2001) mukaan aikaan kestävästä kilpailuedun. HANNASARÉNilla laadukasta mielikuvaa lisätään tuotteiden viimeistelyillä ja Lustwear panostaa istuvuuteen. Laatu tuottaa myös asiakkaille mielihyvää:

Me annetaan ihmisille mielihyvää siinä, että ne saa hyvän ja laadukkaan tuotteen jota ne pystyy arvostaa, jonka jälkeen ne sitä kautta saa omaa itsetuntoaan sen tuotteen kautta. (HM, Lustwear)

Myös Suhonen IVANAhelsingiltä katsoo tuotteidensa kilpailevan mielihyväsegmentissä.

Brandi on HANNASARÉNin Jussi Tiilikan mukaan ”kaikki kaikessa” ja merkkituotteeksi pääsemistä pidetäänkin yritysten keskuudessa tavoitteena. Brandin rakentaminen koetaan Suunnittelijavetoisten brandien joukossa hyvin kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi, jota tapahtuu kaiken aikaa. Merkin lisäksi toinen erottumisen keino ovat sisältöarvot. IVANAhelsingillä mielikuvat koetaan tärkeiksi, mutta niiden tulee perustua todelliseen identiteettiin. Arvomaailmansa välittämiseen IVANAhelsinki käyttää pressitiedotetta, jossa yrityksen arvoista kerrotaan fiktiota ja faktaa yhdistelevän tarinan avulla. Aakerinkin (1996, 97) mukaan brandin keskeinen osatekijä identiteetti koostuu funktionaalisten hyötyjen lisäksi emotionaalisista hyödyistä. Arvot ovat myös se tekijä, jonka perusteella kuluttaja muodostaa brandiin suhteen (mt. 25). Lustwearillakin mielikuvat koetaan hyvin tärkeiksi ja niitä käytetään myös käytännön suunnittelutyössä. Markkinoinnin lisäksi itse tuote on keskeinen tekijä mielikuvien muodostuksessa. Tiilikka HANNASARÉNilta korostaakin tuotetta mielikuvien sijaan:

Kun me tehdään tuotteita, jotka on korkealaatuisia, naisellisia ja usein hinnaltaan vähän kalliimpi kuin muut, niin se on se mielikuva mikä niistä välittyy kuluttajille. Mutta se, että kauppojen sisäänostajat, ne ei juurikaan osta mielikuvia, vaan ne osta kaupallisia tuotteita. (JT)

Viestinnän kanavista yleisimpiä Suunnittelijavetoisille brandeille ovat messut ja PR-toimistot, jotka ovat myynnin lisäksi tärkeitä myös uskottavuuden ja imagon rakentamisen kannalta. Uskottavuus kohderyhmän piirissä onkin tärkeää, sillä se ratkaisee myös kilpailuedun toimivuuden (Rope 2003, 93–95). Ryhmän yrityksistä ainoastaan IVANAhelsingillä on myös kuluttajamainontaa, mutta muuten kaikki mainonta kohdistetaan myyntikanaville. Syynä on pääosin rahoitus, sillä kuluttajamainonta on kallista. Lustwear kuitenkin pyrkii tulevaisuudessa

lisäämään kuluttajamainontaansa uusien innovatiivisten kanavien kautta. IVANAhelsinkikin on lähtenyt viestinnässään liikkeelle ajatuksesta, että perinteistä markkinointia ei tehdä. Sen sijaan tärkeitä ovat erilaiset interaktiiviset tapahtumat ja toimialarajat ylittävä yhteistyö. IVANAhelsinki onkin onnistunut pitämään imagoaan vahvana ohjenuorana viestinnän kanaville, mikä Aakerin (1996, 71) mukaan on tärkeää brandimielikuvien luonnissa: yritys on järjestänyt yhteisiä tempauksia ja tapahtumia Luomu-messujen, Artekin, keramiikkayritys Tonfisk Designin, Lontoon suurlähetystön ja teatterin edustajien kanssa. Monet tapahtumista on myös suunnattu sekä jakelukanaville että kuluttajille, mutta tahoille järjestetään myös erillisiä tapahtumia. IVANAhelsingillä on myös oma lippulaivaliike Helsingissä, ja myös Lustwear sekä HANNASARÉN ovat harkitsemassa lippulaivaliikkeen perustamista. Lustwearin Mettinen näkee lippulaivayrityksen tärkeänä sekä myynnin että imagon kannalta:

Se on markkinoinnillisesti erittäin tärkeä asia, et asiakkaalla pitäis olla joku semmonen kohde mihin hän pääsis katsomaan sitä sydäntä, yrityksen sielua. (HM, Lustwear)

Jakelukanavat

Tapausyritysten joukossa on käytössä kaikki kolme jakelutievaihtoehtoa: oma vähittäismyyntikanava, sopimusjärjestelmä ja itsenäiset välikädet (Ojaniemi-Mäkelä 1994, 8). Lahtea (1987, 174 – 175) mukaillen molemmissa strategisissa ryhmissä yleisimpiä jakelukanavia ovat itsenäiset välikädet eli erikoisliikkeet, erikoisliikeketjut ja tavaratalot (ks. liite 4). Tämän lisäksi Voglian myy oman ketjun kautta, ja Suunnittelijavetoiset yritykset designmyymälöiden ja lifestyle-myymlöiden kautta. Naisten Pukutehdas käyttää ulkomailla myös franchising-järjestelmää. Keskeisin ero jakelun suhteen ryhmien välillä on tavoissa, joilla kaupat tukku- ja vähittäismyymlöiden kanssa solmitaan: Perinteiset vaatetusyritykset suosivat henkilökohtaisia tapaamisia, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien keskeinen myyntikanava ovat kansainväliset messut.

Perinteisten vaatetusyritysten tyypillisiä jakelukanavia ovat tavaratalot, pienet ketjut ja erikoisliikkeet. Ulkomailla kanavat ovat samoja, mutta tavaratalojen osuus on pienempi. Soilituotteen 250 jakelupistettä koostuvat valtaosin kotimaisista erikoisliikkeistä ja tavarataloista. Naisten Pukutehdas on panostanut jakelussaan teknologiaan ja suurten tavarataloketjujen kanssa on kehitetty automaattisia tilausjärjestelmiä. Naisten Pukutehdas korostaa toimitusvarmuuden merkitystä, mikä myös Tuulenmäen (1992, 55) mukaan on tärkeää erityisesti Keski-Euroopan markkinoilla. Myös muille asiakkaille on tarjolla reaaliaikainen varastojen seuranta- ja tilausjärjestelmä. Maailmanlaajuinen myyntipisteiden lukumäärä on yrityksessä huomattavan korkea ja käsittää n. 650 vähittäismyyntipistettä. Voglia poikkeaa

muista Perinteisistä vaatetusyrityksistä jakelukanaviensa puolesta niin, että puolet sen kotimaan myynnistä tehdään yrityksen omien 11 myymälän kautta. Ensimmäiset liikkeet perustettiin 90-luvulla, ja Voglian voidaankin katsoa olevan strategisen ryhmänsä edelläkävijä jakelun suhteen, sillä myös ryhmän muut yritykset näkevät omat jakelukanavat tärkeiksi tulevaisuudessa. Voglian Virtanenkin pitää niitä vahvuutena:

Jakelukanavahan on tänä päivänä se oleellinen asia tässä vaatebusineksessä. Et jos sä seuraat mitä tapahtuu Suomessakin, et tänne tulee Zarat ja Mango tulee nyt Suomeen, niin eihän heillä kuulu strategiaan että he myisivät tuotteitaan vähittäiskaupan kautta, vaan he laittavat sen kaupan itse pystyyn. Ja me ollaan siitä sekotus, meidän lähtökohta on se, et jos sä ajattelet Suurhelsinkiä, ja jos siellä avataan kauppakeskus Sello, johon meille tulee seuraava myymälä, niin on hyvin todennäköistä, et sinne ei tuu yhtään vaatekauppaa, joka olis meidän mahdollinen asiakas. (MV, Voglia)

Omat myymälät ovatkin tällä hetkellä yrityksen parhaiten kehittynyt liiketoiminnan alue. Oma myymäläverkosto on vaatinut myös panostusta tuotteen sisältöön ja vaatinut miettimään mallistoa kokonaisuutena, mikä on vahvistanut koko tuotemerkkiä. Yrityksen tuotteita myydään yhteensä noin 300 myyntipisteessä.

Suomessa Perinteisten vaatetusyritysten tärkein myyntikanava vähittäis- ja tukkukauppiaalle ovat ”vakiintuneet kauppapaikat” (MV, Voglia) eli henkilökohtaiset asiakaskontaktit ja tapaamiset joko asiakkaan luona tai yritysten myyntikonttoreissa. Voglian Virtanen kuittaa vaatemeskujen olevan merkityksellisiä vain imagon kannalta, ja että niitä asiakkaita, jotka yritys todella haluaa, tulee lähestyä suoraan. Ulkomailla yritysten käytössä on agentin välityksellä tapahtuva kauppapaikka. Tämän lisäksi Naisten Pukutehdas käyttää Ruotsissa franchising – toimintatapaa. Myös Virtanen pohtii franchisingin käyttöä Ruotsissa, mutta pitää konseptia pohjimmiltaan hieman ontuvana vaatetusala.

Suunnittelijavetoisten brandien jakelukanavia ovat tavaratalojen ja erikoisliikkeiden lisäksi erilaiset lifestyle-myymälät, design-myymälät ja oheistuotemyymälät. Jakelukanavat vaihtelevat maittain siten, että esimerkiksi Suomessa ei vielä ole niin sanottuja lifestyle-myymälöitä toisin kuin maailmalla. Ryhmän yrityksistä IVANA Helsingillä on myös oma lippulaivamyymälänsä. Se ei kuitenkaan ole ainut jakelukanava, jonka imagolla on yritykselle merkitystä, sillä joihinkin liikkeisiin yritys pyrkii saamaan tuotteensa esille jo suuren PR-arvonkin vuoksi. Myös Kapferer (1998, 24) ja Honni ja Mannermaa (1982, 165) korostavat jakelutien selektiivisyyttä brandin rakennuksessa. Sekä IVANA Helsinki että Lustwear ovat myös mukana Helsingissä toimivassa pienten kotimaisten merkkien osuustoiminnallisessa myymälässä nimeltään Liike. Kuten jo edellä mainittiin, lippulaivaliikkeen perustaminen on kuitenkin harkinnassa sekä

HANNASARÉNilla että Lustwearilla. Parhaat jakelukanavat vaihtelevat yritysten ja sesonkien välillä; joskus ulkomaiset tavaratalot tekevät suurimmat ostot, mutta esimerkiksi yksi Lustwearin tuotteliaimmista asiakkaista on tällä hetkellä oululainen vaatteiden konseptiliike. IVANAhelsingin tuotteita myydään noin 60:ssä, HANNASARÉNin mallistoa noin 100:ssa ja Lustwearin tuotteita 30 myymälässä ympäri maailmaa.

Toisin kuin Perinteisille vaatetusyrityksille ovat messut Suunnittelijavetoisten brandien keskeinen myyntikanava vähittäis- ja tukkukauppiaille. Esimerkiksi Kööpenhaminan, Pariisin ja Düsseldorfin messut ovat tällä hetkellä ryhmän suosiossa, mutta muotimessujen vetovoima vaihtelee vuodesta toiseen. IVANAhelsingin Suhonen kaipaaisikin kokonaisvaltaisia lifestyle-messuja vaate- ja huonekalumessujen jatkoksi. Mettinenkin Lustwearilta sanoo messujen olevan kanta-asiakassuhteiden lisäksi yrityksen tärkein myyntikanava, mutta lisää vaatemessukonseptin olevan kuoleva myynti- ja markkinointikanava.

Tällainen perinteinen vaatemessu on kuollut, et mitä me ollaan löydetty noi mielekkäät messut vielä, niin ne elää, mut tällainen perinteinen tapa olla messuilla, niin se ei enää ole tätä päivää, se ei yksin kannata. (HM, Lustwear)

Messujen lisäksi IVANAhelsinki ryhmän suurimpana yrityksenä tavoittelee oman toimijan saamista Yhdysvaltoihin. Suhonen preferoisi kuitenkin esimerkiksi keskusjakelijaa agentin sijasta.

Tuotanto ja valmistusmaat

Perinteiset vaatetusyritykset ja Suunnittelijavetoiset brandit poikkeavat toisistaan hieman ulkomaisen valmistuksen osalta. Erot ovat kuitenkin suuremmat yksittäisten yritysten välillä kuin ryhmien välillä kokonaisuudessaan. Taulukosta 7 voidaan nähdä, että Perinteiset vaatetusyritykset teettävät keskimäärin valtaosan tuotannostaan ulkomailla, joista tärkeimpiä tuotantomaita ovat Baltian maat. Lukua 4.2.3 myötäillen johtuivat Perinteisten vaatetusyritysten ulkomaisen valmistuksen syyt kustannuksista ja kilpailun asettamista paineista. Suunnittelijavetoisissa brandeissa erot ryhmän kesken ovat suurempia, ja verrattuna Perinteisiin vaatetusyrityksiin suhteessa suurempi osa tuotannosta valmistetaan Suomessa. Suunnittelijavetoisilla brandeilla tuotannon sijoitusratkaisut riippuivat kustannuksia enemmän tuotestrategiasta, segmentoinnista ja asemoinnista (Tikkanen 1991, 47); kotimainen tuotanto säilytettiin arvostusta ja esimerkiksi HANNASARÉNin Japanin nahkakenkätuotannon taustalla on erikoisosaamisen arvostus.

Taulukko 7. Ulkomaisen valmistuksen osuus tuotannosta ja valmistusmaat

	<i>Voglia</i>	<i>Naisten Pukutehdas</i>	<i>Soilituote</i>	<i>IVANA- helsinki</i>	<i>HANNA- SARÉN</i>	<i>Lustwea r</i>
Ulkomaisen valmistuksen osuus tuotannosta	20 %	100 %	65 %	0 %	80 %	30 %
Valmistusmaat	Suomi, Viro, (Italia, Singapore)	Baltia, Kaukoitä	Suomi, Viro, Latvia	Suomi	Suomi, Viro, Japani	Suomi, Viro

Perinteisistä vaatetusyrityksistä Soilituotteella on suurin osa tuotannosta ulkomailla. Naisten Pukutehtaalla jopa koko tuotanto valmistetaan ulkomailla, ja yritys toimiikin nykyään markkinointi- ja suunnitteluyhtiönä. Ulkomaisen valmistuksen taustalla ovat molemmilla kustannussyt. Kansainvälisten trendien mukaisesti Naisten Pukutehdas on jopa siirtänyt tuotantoaan Kaukoitään ja aikoo myös kasvattaa sitä tulevaisuudessa. Soilituotteella on alihankinnan lisäksi oma tuotantolaitos Suomessa, jossa tehdään täydennystilaukset sekä vaativimmat erikoistuotteet. Ulkomaisen tuotannon toimintatapoja ovat näissä yrityksissä yhteistyöyritykset ja alihankinta. Voglia poikkeaa tuotantostrategiassaan edellisistä, sillä vain 20 % sen tuotannosta valmistetaan ulkomailla, ja sekin tapahtuu pääosin Voglian omistamilla tuotantolaitoksilla Virossa. Sen lisäksi yrityksellä on jonkin verran alihankintaa mm. Italiasta. Voglian toimintatapa onkin ryhmän kahta muuta jäsentä enemmän pääomaa sitova, mutta se antaa Voglialle vallan myös tuotantonsa osalta. Ryhmän keskuudessa ei esiinny patrioottista suhtautumista kotimaan tuotantoon, mutta sen arvo nähdään organisaation joustavuutta lisäävässä vaikutuksessa. Myös Srivastava (2001) korostaa reagointikyvyn merkitystä kilpailuedulle. Asenne kotimaista tuotantoa kohtaan on jopa kyyninen:

Suomalainen kuluttaja ei oo tänä päivänä valmis maksamaan suomalaisesta tuotteesta yhtään sen enempää kuin tuontituotteestakaan. (KK, Soilituote)

Tutkimuksen **Suunnittelijavetoisista brandeista** IVANAhelsinki on ainoa, jolla on omaa tuotantoa. Sen osuus on noin 50 % tuotannosta. Syy, miksi yritys haluaa pitää suuren osan tuotannosta itsellään, on toimitusvarmuus. Yritys on myös ainoa ryhmästä, jolla koko tuotanto valmistetaan Suomessa. IVANAhelsingillä kotimaisen valmistuksen syitä ovat eettiset toimintatavat, mutta Suhonen myöntää, että tästä syystä yrityksen saamat katteet ovat alan yleisiä katteita pienemmät. Myös Lustwearilla oli koko tuotanto Suomessa viime vuoteen asti, kunnes Suomesta ei enää löytynyt tasokkaita tekijöitä yrityksen tuotteille, jolloin tuotannon alihankintaa oli siirrettävä Viroon. HANNASARÉNilla tuotannon sijoittamiseen on taas vaikuttanut laatu ja osaaminen; vaatteet ja laukut tehdään Virossa, puukengät valmistetaan

Suomessa ja nahkakengät Japanissa. Vaikka Suhonen epäilee, että Kaukoidän tuotannossa voisi laatu ja toimitusvarmuus kärsiä, on Tiilikka HANNASARÉNilta asiasta toista mieltä. Tiilikka sanoo, että jos yrityksen volyymit kasvavat, olisivat myös he kiinnostuneita siirtämään tuotantoaan Kiinaan korkean laatutason ja edullisten kustannusten vuoksi.

Verkostot

Vastoin kansainvälisiä trendejä on verkostoituminen tutkimuksen perusteella melko vähäistä sekä Perinteisten vaatetusyritysten että Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa. Horisontaalista verkostoitumista sekä asiakkaisiin että tuotantolaitoksiin päin kyllä esiintyy, mutta tutkimuksessa verkostoitumisella tarkoitettua kilpailijoiden välistä verkostoitumista ei alan sisällä juurikaan ole.

Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa verkostoituminen tapahtuu pääosin kokemusten vaihtona. Myös tehtaissa, joiden osakkaina suomalaiset yritykset ulkomailla ovat, on muiden samaan strategiseen ryhmään kuuluvien toimijoiden tuotantoa. Yhteistyö on kuitenkin vähäistä ja verrattuna esimerkiksi Tanskaan kokee Soilituotteen Kivikoski vähäisen verkostoitumisen puutteena ja toivoo alalle lisää yhteistyötä.

Esimerkiksi mun mielestä huolinta ... sen vois kilpailuttaa. Sekä vienti että tuonti, ne me voitais kilpailuttaa keskenämme, se ois äärimmäisen hieno asia. Se ei ois keltään pois, kaikki vaan hyötyis siitä. Niitä on paljon semmosia osa-alueita, joissa voi tehdä yhteistyötä. (KK, Soilituote)

Suunnittelijavetoisten brandien joukossa verkostoitumiseen suhtaudutaan Perinteisiä vaatetusyrityksiä myönteisemmin. Kollegojen kanssa vaihdetaan kokemuksia ja yhteistyön muotona on ollut esimerkiksi se, että IVANAhelsinki on tilannut HANNASARÉNilta kenkiä. IVANAhelsingin suunnittelija Paola Suhonen on myös tehnyt mallistoja Nansolle, ja yritys omistaa Lustwearin ja muutaman muun merkin kanssa yhteisen Liike-myyvälän. IVANAhelsingin Pirjo Suhonen näkeekin, että pienten yritysten ainoa tapa kansainvälistyä aidosti on yhteisöllisyys, mutta hän myös kokee, että toimialarajoja rikkova yhteistyö esimerkiksi muotoiluyrityksen kanssa on helpompaa kuin yhteistyö vaatetustoimialan sisällä. Myös Lustwearilla uskotaan yhteisen markkinoinnin voimaan.

Asioita pitäis pystyä tekemään yhdessä ja pitäis pystyä viemään eteenpäin yhdessä, että kyllä se välillä tuntuu hassulta, kun ollaan jossain messuilla, jossa on 13 pientä osastoa, et jos ajattelis että otettais yks iso osasto, joku Finnish Design tai Suomen muotoilu, ihan minkä nimen tahansa alla, mutta se huomioarvo, mikä me sillä saatais, ois varmasti paljon suurempi kuin että kaikki on siellä omilla pienillä osastoillaan... Mut tuntuu, että on helpompaa tehdä toimialarajoja rikkovaa yhteistyötä esimerkiks muotoilualan yrityksen kanssa, niinku Tonfisk,

jotka tekee toisesta materiaalista ja toisessa tuoteryhmässä tuotteita kuin me. (PS, IVANA Helsinki)

Markkinoinnin kautta siitä (yhteistyöstä) vois olla hyötyä, et esimerkiksi 50-luvulla kun Suomen muotoilu lähti maailmalle, niin siellä oli tyyppi, joka markkinoi niitä kaikkia, joku designmanageri. Et ihan sama niinkuin musan kanssa, et joku manageri sen vie maailmalle, et ehkä jos meillä ois jotain vastaavaa toimintaa. (HM, Lustwear)

Lustwearin Mettinen ei kuitenkaan välttämättä kaipaa suomalaisille merkeille yhteistä messuosastoa. Hänen näkemyksiensä mukaan osaston paremman näkyvyyden haittapuolena eivät yksittäiset merkit nouse yhteisellä osastolla esiin ja ostajien merkkikohtaiset kertaostot voivat jäädä pienemmiksi. Yhteistyötä rajoittaa myös se, että vapaaehtoisen organisaattorin pitäisi rakentaa yhteistyötä muiden töidensä ohella.

6.7 Kaupallinen menestys

Tutkimuksen tapausyritykset ovat kaikki pieniä yrityksiä alallaan, jolloin yritysten menestyksen mittarit ovat myös suuryrityksistä poikkeavia. Yritysten markkinaosuudet jäävät promilletasolle, eivätkä yritykset pyri niitä edes mittaamaan. Tasapuolisia kaupallisen menestyksen mittareita on tilinpäätöstietojen laajemman tarkastelun ulkopuolelta vaikeaa löytää. Kaikkien yritysten voidaan kuitenkin katsoa olevan suhteellisen menestyneitä, sillä toimiminen yhdellä maailman kilpailluimmista aloista ei ole helppoa. Myös Perinteisten vaatetusyritysten voidaan katsoa onnistuneen jo siinä, että ne ovat selvinneet 2000-luvulle yli kotimaisen vaatetusteollisuuden 90-luvun kriisin. Empiirisen tutkimuksen perusteella yritysten kaupallista menestystä pyritään kuitenkin menestysmittauksen rajoitteista huolimatta lyhyesti analysoimaan liikevaihdon kasvun, liiketoiminnan kasvun, jakelun peiton ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Liikevaihdon kasvu on ollut keskimäärin huomattavasti suurempaa Suunnittelijavetoisissa brandeissa, joista suurimman kasvun saavutti Lustwear. Tuloksen voidaan katsoa tukevan myös luvussa 6.4 esitettyä käsitystä, että Suunnittelijavetoisten brandien strateginen ryhmä elää toimialan elinkaaren kasvun vaihetta. Perinteisten vaatetusyritysten joukosta liikevaihtoon kasvatti eniten Naisten Pukutehdas. Jakelun peitto on laajin Naisten Pukutehtaalla ja HANNASARÉNilla. Mutta jos katsotaan menestystä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, olivat kaikki yritykset tyytyväisiä toimintansa kehitykseen ja kasvuun.

Liikevaihto

Taulukossa 8 esitetään yritysten edustajien haastatteluissa ilmoittamat liikevaihtoluvut vuosilta 2002 – 2004 sekä myyntipisteiden määrä, jota käsitellään jäljessä. Taulukossa 9 esitellään yritysten henkilöstön määrän muutokset samalla ajanjaksolla.

Taulukko 8. Liikevaihdot 2002 - 2004 ja yritysten myyntipisteiden lukumäärät vuonna 2005

	2002 M€	2003 M€	2004 M€	Liikevaihdon kasvu 2002 - 2004	Liikevaihdon keski- määräinen kasvuvauhti vuodessa	Myynti- pisteiden lukumäärä 2005
Voglia	6,8	7,3	7,9	16 %	8 %	300
NP	6,8	7,4	9,2	35 %	16 %	650
Soilituote	2	2	2	0 %	0 %	250
IVANAhelsinki ¹	1,6	1	1,2	20 % ²	20 % ²	60
HANNASARÉN	0,15	0,19	0,2	33 %	16 %	100
Lustwear	0,08	0,13	0,155	93 %	41 %	30

¹ Vuoden 2002 luvut eivät vertailukelpoisia, sillä niitä suurentaa tuotantoon liittyvä yritysfuusio. IVANAhelsinkiin fuusioitui yritys, joka on sittemmin myyty pois.

² Mittaus vuodesta 2003 vuoteen 2004

Soilituotetta lukuun ottamatta kaikkien yritysten liikevaihdot ovat kehittyneet suotuisasti kolmen viime vuoden aikana. Liikevaihtojen suhteellinen kasvu on ollut suurinta Lustwearilla, HANNASARÉNilla ja Naisten pukutehtaalla, joiden liikevaihdot kasvoivat kolmessa vuodessa yli kolmanneksen. Erityisesti Lustwearin kasvu on ollut suurta. Naisten Pukutehdas on saavuttanut kasvun entistä pienemmällä henkilöstön määrällä HANNASARÉNin henkilöstön määrän pysyttyä samana ja Lustwearilla henkilöstön vähennyttyä olosuhteiden seurauksena yhdellä henkilöllä. Tämän mahdollistaa se, että näillä kaikilla yrityksillä koko tuotanto tapahtuu alihankintana. Myös Soilituote on vähentänyt henkilöstöään. Ryhmän omaa valmistusta harjoittavat yritykset Voglia ja IVANAhelsinki¹ ovat liikevaihtonsa ohella kasvattaneet myös henkilöstönsä määrää.

Taulukko 9. Henkilöstön määrä 2002 - 2004

	2002	2003	2004
Voglia	140	146	152
NP	60	58	55
Soilituote	24	20	16
IVANAhelsinki ¹	15	8	10
HANNASARÉN	2	2	2
Lustwear	4	4	3

¹ Vuoden 2002 luvut eivät vertailukelpoisia, sillä niitä suurentaa tuotantoon liittyvä yritysfuusio. IVANAhelsinkiin fuusioitui yritys, joka on sittemmin myyty pois.

Liikevaihto ei sellaisenaan kuitenkaan ole vertailukelpoinen menestyksen mittari, sillä tyydyttävä liikevaihdon määrä riippuu paljon yrityksen tavoitteista. Jos liikevaihdon

paremmuuden mittariksi asetetaan kuitenkin kasvu, ovat Naisten Pukutehdas ja Lustwear ryhmiensä menestyneimpiä yrityksiä.

Jakelun peitto

Taulukossa 8 nähdään yritysten arvio myyntipisteidensä nykyisestä lukumäärästä. Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä Naisten Pukutehtaalla on yli kaksinkertainen määrä myyntipisteitä verrattuna tilaston kakkoseen Vogliaan, vaikka Voglian liikevaihto on vain n. 15 % pienempi. Soilituotteella, jonka liikevaihto taas on noin neljäsosa Voglian liikevaihdosta, on vain n. 20 % vähemmän vähittäismyyntipisteitä kuin Voglialla. Suunnittelijavetoisista brandeista laajin jakeluverkosto eli n. 100 jakelupistettä on HANNASARÉNilla, jonka liikevaihto on kuitenkin vain vajaan viidenneksen ryhmän suurimman yrityksen IVANAhelsingin liikevaihdosta. IVANAhelsingin tuotteita myydään n. 60 liikkeessä ja liikevaihdoltaan ryhmän pienimmän yrityksen Lustwearin jakelupisteiden määrä on 30.

Jakelun peitto ei sen selektiivisen luonteen vuoksi ole hyvä kaupallisen menestyksen mittari. **Perinteisten vaatetusyritysten** luvuista voi kuitenkin vetää johtopäätöksiä, että suhteessa Naisten Pukutehtaaseen saavuttaa Voglia suuremman myynnin pienemmällä vähittäismyyntiliikkeiden määrällä. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan se, että Voglialla 50 % kotimaan myynnistä tapahtuu yrityksen omien 11 liikkeen kautta. Naisten Pukutehtaan liikevaihdosta taas valtaosa tulee ulkomailta, jossa yrityksen edustus per liike on oletettavasti suhteellisen pieni. Voglian myyntipisteiden suhteellisen vähäisestä määrästä voidaankin päätellä, että omat ketjut ovat onnistuessaan erittäin kannattava strategia myös suomalaiselle vaatetusyritykselle. Suhteessa vähäisempi jakelupisteiden määrä johtaa kilpailijoita suhteessa pienempiin logistiikka- ja myyntikustannuksiin, mikä taas nostaa liikevoiton määrää.

Suunnittelijavetoisista brandeista HANNASARÉNin suuri jakelupisteiden määrä verrattuna Suunnittelijavetoisten brandien ryhmän muihin jäseniin johtuu varmasti osittain yrityksen luksusstrategiasta, minkä vuoksi yrityksen tuotteet ovat ryhmän muiden yritysten tuotteita kalliimmassa hintaluokassa. Ryhmän jäsenistä IVANAhelsingillä on paras liikevaihto-jakelusuhte eli jakelupistekohtainen liikevaihdon määrä on suurin.

Tavoitteiden saavuttaminen

Taulukossa 10 esitetään haastateltavien näkemykset yrityksiensä kannattavuudesta, kasvutavoitteista sekä yritysten antamiin tietoihin perustuvat laskelmat yritysten liikevaihdon kehityksestä.

Taulukko 10. Tapausyritysten kannattavuus, kasvu ja kasvustrategiat

	<i>Voglia</i>	<i>Naisten Pukutehdas</i>	<i>Soilituote</i>	<i>IVANA- helsinki</i>	<i>HANNA- SARÉN</i>	<i>Lustwear</i>
Kannattavuus ¹	5	3	3	-	1	2
Kasvu-/ kannattavuus- strategia	hallittu kasvu	hallittu kasvu	kannattavuus	hallittu kasvu	kasvu	kasvu
Liikevaihdon kasvu vuodesta 2002 vuoteen 2004	16 %	35 %	0 %	20 % ²	33 %	93 %

¹ Subjekttiivinen näkemys, kysytty suhteessa keskeisimpään kilpailijaan asteikolla 1-5 (huono – hyvä), ks. liite 2.

² Liikevaihdon kasvu vuodesta 2003 vuoteen 2004

Hallittu kasvu on tapausyritysten suosituin kasvustrategia. Ainoastaan Soilituote tavoittelee kasvun sijasta kannattavuutta, kun taas HANNASARÉNin ja Lustwearin tavoite on hallittua kasvua nopeammassa kasvussa. Taulukon 8 ja taulukon 10 perusteella kasvu- ja kannattavuusstrategioidensa puolesta kaikki tapausyritykset ovat saavuttaneet tavoittelemansa strategian mukaisen kasvun viime vuosina melko hyvin.

Perinteisistä vaatetusyrityksistä Voglialla nähdään yrityksen menestyksen hyvänä mittarina olevan liiketoiminnan kasvu aikana, jolloin koko kotimaisen vaatekaupan kasvu on ollut vain muutama prosentti vuodessa. Kasvu on ollut tavoitteiden mukaisesti hallittua, ja liikevaihto on kasvanut 14 % kahdessa vuodessa. Myös henkilöstön määrä on lisääntynyt. Naisten Pukutehtaan kasvu on ollut voimakasta, ja liikevaihto onkin kasvanut 24 % vuodesta 2002 vuoteen 2004. Yrityksen tavoitteena on hallittu kasvu, johon nyt vahvan kasvuvaiheen jälkeen ollaan pyrkimässä.

Ehkä tää viime vuoden nousu on osotus siitä, että kun tietyt asiat loksahdelee paikoilleen, niin sitten nivoutuu kaikki positiiviset asiat yhteen. Et aina tietysti yks sesonki voidaan myydä tosi hyvin, mutta jos tehdään virheitä, että jos tuote ei oo kunnossa ja laatu ei oo kunnossa ja toimitusajassa on häiriöitä, niin se heti kostaatuu, et jatkuvaa hyvää tasasta

kehitystä ei saada aikaan ellei kaikki osa-alueet ole hyvässä mallissa. (RR, Naisten Pukutehdas)

Soilituotteella ei ole kasvutavoitteita, joten yritys mittaa menestystään kannattavuuden määrässä. Kivikoski kertoi yrityksen rahoitustilanteen olevan hyvä ja oman pääoman osuuden olevan yli 60 %, joten yrityksessä ollaan toimintaan tyytyväisiä.

Suunnittelijavetoisista brandeista IVANA Helsinki mittaa menestystään kannattavuuden, myyntitavoitteiden ja esimerkiksi tietyille messuille, vähittäisliikkeeseen tai lehden sivuille pääsemisellä. Tärkeintä yritykselle kuitenkin on toimia eettisillä ja ekologisilla arvoilla. HANNASARÉNilla koetaan tärkeäksi menestyksen mittareiksi se, että ollaan tyytyväisiä omaan mallistoon ja että myyntiluvut kehittyvät suotuisasti. Tulevaisuuden tavoitteita ovat kasvu ja kansainvälisen myymäläverkoston kehitys. Yrityksen kasvuvauhti onkin ollut reipasta ja myynnin kehitykseen ollaan yrityksessä tyytyväisiä. Kannattavuudessa on kuitenkin parantamisen varaa. Lustwearinkin tavoitteena on kasvu ja kansainvälisen myymäläverkoston kehitys. Yrityksen kasvu on viime vuosina ollut todella suurta ja yrityksessä ollaankin kasvuun tyytyväisiä, ja myös tuottavuuden kannalta ensimmäisen viiden vuoden tavoitteet on saavutettu. Ainoastaan kannattavuuden toivottaisiin olevan parempi, mutta juuri liikevaihdon suuri kasvu onkin syy kannattavuuden heikkouteen.

6.8 Liiketoimintastrategiat

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohde oli liiketoimintastrategiat, joiden osa-alueet määrittävät kuinka yrityksen kilpailuetu toimialalla muodostuu (Grant 1998, 52). Seuraavassa esitetään yhteenvedot tapausyritysten liiketoimintastrategioista, jotka perustuvat tutkijan tulkintaan empiirisen tutkimuksen tuloksista.

Voglian kohdentaa kohdesegmenttiin keskittymisen strategiansa aikuisiin suomalaisiin naisiin, joille se tarjoaa italialaishenkisiä asukokonaisuuksia eri käyttötilanteisiin. Yritys aloitti 80-luvulla myynti- ja markkinointiyrityksenä, mutta 90-luvulla tapahtui strateginen suunnanmuutos, kun Voglia lanseerasi oman myymäläketjun ja rupesi vähentämään alihankkijoiden määrää samalla kun tuotanto otettiin omiin käsiin. Voglia pyrki näin hallitsemaan koko ketjua tuotannosta myyntiin, mikä on tyypillistä myös suurimmille kansainvälisille vaatetusketjuille. Uusimpia strategisia liikkeitä ovat olleet ”välisesonkimallisto” Pronta moda ja uusi Cliff - takkimallisto. Voglian oma myymäläketjukiin laajenee koko ajan. Omalla myymäläketjulla ja

omalla tuotannolla Voglia on reagoinut vähittäisportaan supistumiseen ja markkinoiden kasvavaan joustavuuden vaatimukseen. Oma myymäläketju onkin osoittautunut tehokkaaksi jakelukanavaksi, sillä yrityksen 11 omaa myymälää tekevät 50 % yrityksen kotimaan liikevaihdosta. Pronta moda -mallisto taas on reaktio kansainvälisten ketjujen Suomeen tuomaan monisesonkisuuteen ja mallistojen entistä nopeampaan kiertoon. Voglia noudattaa liiketoiminnassaan Zara -mallia, jossa yrityksen liiketoimintastrategia pohjautuu arvoketjun hallintaan. Toimintamalli ei ole ainutlaatuinen toimialan mittakaavassa, mutta Perinteisten vaatetusyritysten strategisessa ryhmässä ei yrityksellä ole samalla konseptilla samoista kuluttajista kilpailevia kollegoja. Yrityksen kilpailuetuja ovatkin oma myymäläketju ja sen vahvistama laadukas ja tunnettu tuotemerkki.

Naisten Pukutehdas on pyrkinyt viime vuosina siirtymään pienempien kokojen ja nuoremman asiakaskunnan suuntaan sekä tuotteidensa että imagonsa saralla. Pyrkimysten tavoitteena on ollut laajemman asiakaskunnan saavuttaminen. Tuote- ja markkinastrategioissaan yritys panostaa tuote-erikoistumiseen. Yritys on myös vähentänyt omaa henkilökuntaansa ja siirtänyt koko tuotantonsa edullisempien tuotantokustannusten maihin Baltiaan ja Kaukoitään, joista jälkimmäisessä tuotantoa tullaan tulevaisuudessa vielä laajentamaan. Yritys on myös hyödyntänyt uusinta teknologiaa tilausten ja varastoinnin hallinnassa, ja organisaatiota on uudistettu tiimiorganisaation suuntaan. Kolmasosa liikevaihdosta tulee housuista, joissa yritys tarjoaa viittä mallia eri vartaloille. Valtaosa tuotannosta menee vientiin. Pitkäjänteinen vientiprosessien kehitys, tuotekehitys, laadun valvonta ja malliston sovittaminen kansainväliseen makuun onkin tuottanut tulosta, sillä yrityksen liikevaihto on kasvanut Perinteisistä vaatetusyrityksistä eniten eli 35 % kahden vuoden sisällä. Myös tulevan kanta-asiakasohjelman toivotaan lisäävän asiakasuskollisuutta. Yrityksen jatkuvana haasteena on kuitenkin laadun hallinta ulkomaisessa tuotannossa. Naisten Pukutehdas on kotimaan malliesimerkki tuotteen ohella toimintojaan erikoistavasta yrityksestä. Liiketoimintastrategia pohjaa kuluttaja- ja asiakaslähtöiseen osaamiseen ja modernien prosessien hallintaan. Tuotedifferoinnissa keskeistä on istuvuus eri vartaloille. Laaja mallisto tarjoaa asiakkaalle kattavan valikoiman ja omat liikkeet ovat mahdollisia tulevaisuudessa. Yrityksen kilpailuetuja ovat istuvuuden ohella toimivat prosessit sekä kotimaassa että viennissä.

Soilituote erikoistuu tuotetarjonnallaan kohdesegmenttiinsä suurikokoisiin naisiin. Yrityksen toimintoja on viime vuosina kustannussyistä ulkoistettu sekä Suomeen että Baltiaan, ja yhtiön oman henkilökunnan määrä on pienentynyt. Muista tutkimuksen yrityksistä poiketen

Soilituotteella ei ole kasvutavoitteita, ja liikevaihdon määrä onkin pysynyt suurin piirtein samana viime vuosina. Yrityksen asiakaskunta on vakiintunut ja brandinrakennuksessa ponnistukset pyritään kohdistamaan yrityksen tunnetuimpaan merkkiin Lenaan. Soilituotteen liiketoimintastrategia on vakaan nichen strategia: suurten kokojen jatkuvaan kysyntään ja hyviin asiakassuhteisiin perustuva kilpailuetu vievät yritystä eteenpäin. Huolimatta hyvästä rahoitustilanteesta ja asiakaskunnasta on tulevaisuuden ongelmana päämarkkina-alueen vähenevä asiakaskunta eli Suomen kapeneva jakeluporras, johon yrityksen tulee reagoida. Myös markkinoille tulevat, samaa nicheä palvelevat muodikkaammat merkit voivat syödä yrityksen markkinaosuutta. Jonkinasteinen integroituminen jakeluportaaseen onkin tulevaisuudessa ennustettavissa.

IVANA**helsingin** toiminta pohjaa eettisen ja ekologisen tuotannon periaatteisiin. Suunnittelijan 70-luvusta ammentava näkemys halutaan viedä ennakkoluulottomasti markkinoille, ja toiminta onkin, lukuun ottamatta yritysjärjestelyjen vaikutusta, kasvanut koko brandin olemassaolon ajan. Yrityksen tuotteita myydään Aasiassa, Euroopassa ja Yhdysvalloissa, joista kahden jälkimmäisen markkinan odotetaan tulevaisuudessa vielä vahvistuvan. IVANA**helsinki** toimii vaatetusalan sijasta muotoilualalla, ja yrityksen tarjonnan skaala onkin juuri laajentunut käsittämään vaatteiden ja oheistuotteiden lisäksi myös kodintuotteet. Näitä yritys tarjoa markkinaerikoistumisen strategiassaan globaalille tiedostavien aikuisten kohdesegmentilleen. Yritys erilaistaa tuotettaan vahvasti korotetun tuotteen tasolla ja hyödyntää myös muista tapausyrityksistä poiketen toimialarajat ylittäviä verkostoja brandin rakennuksessaan ja omaperäisissä markkinointitempauksissaan. Yrityksen toiminnan kulmakivenä toimii kokonaisvaltaisesta valmistuksesta huolehtiminen, eli ketjun hallinta suunnittelusta ja valmistuksesta tukku- ja vähittäismyyntiin ja markkinointiin. Liiketoimintastrategia hyödyntää kokonaisvaltaista design managementia ja kestävän kehityksen periaatteita. Yrityksen haasteena on kuitenkin kotimaisen valmistuksen korkeat hinnat. Kilpailuetuja ovat markkinointi ja nostalginen omaperäinen suunnittelu.

HANNASARÉN on nuori brandi, joka muutamassa vuodessa on saavuttanut kansainvälisen mielenkiinnon naisellisilla korkealaatuisilla vaatteillaan. **HANNASARÉN** -merkki koetaan vähittäisliikkeissä liikkeen imagoa nostattavaksi tuotteeksi, ja merkin vähittäisliikkeet vaihtelevat sesongeittain. Jussi Tiilikan mukaan **HANNASARÉN** kuuluu erikoismerkkeihin, joiden sisäänostaminen on riski vähittäisliikkeelle:

Noilla merkeillä (esim. Diesel, French Connection) joku kauppa tekee sen perusbusinessensä, niillä merkeillä ne tekee ne rahat, joilla ne maksaa vuokrat ja palkat ihmisille, jonka jälkeen jää vähän katetta, jolla voi ottaa riskejä ja ostaa jotain pienempää ja erikoisempaa ja kalliimpaa. (JT, HANNASARÉN)

Yrityksen tuotteita myydään noin sadassa liikkeessä ympäri maailman, mutta asiakaskunta on vaihtuva. Yrityksen liikevaihto on kasvanut kahden vuoden sisällä 33 %, mikä vastaakin yrityksen kasvutavoitteita, mutta on luonnollisesti rasite kannattavuudelle. Yrityksen tuotannosta valtaosa valmistetaan ulkomailla, ja yritys onkin tapausyrityksistä ainoa, jonka tuoteskaala kattaa vaatteiden ja laukkujen lisäksi kengät, mikä vaikuttaa myös osaltaan jakelukanavien erilaisuuteen. Yritys toteuttaa tuote- ja markkinastrategioista tuote-erikoistumisen strategiaa tarjotessaan mallistiaan useille vientimarkkinoille. Tulevaisuudessa tavoitteena on saavuttaa vankka asema kansainvälisessä muotiliiketoiminnassa. HANNASARÉN onkin kotimaan vaatevalmistuksessa poikkeavuuksia, sillä yritys on rohkeasti lähtenyt rakentamaan liiketoimintansa luksusstrategian pohjalta. High end -segmentille suunnattu naisellinen muodikas ja laadukas design ei perinteisesti ole suomalaisen vaatesuunnittelun ja -muotoilun kilpailutekijä, mikä tarkoittaa sitä, että kotimaassa ei yrityksellä juurikaan ole kilpailijoita samassa nichessä. Kansainvälisesti tilanne on kuitenkin toinen ja kilpailijoita on paljon.

Lustwearilla on vaihtelevien myyntipisteiden lisäksi vankka kanta-asiakaskunta, vaikka liikkeellä on yhteensä vain noin 30 vähittäismyyntiliikettä. Yritys toimii suunnittelijasiskosten muotoilun himon vetämänä ja on IVANA'helsingin tavoin enemmän designtalo kuin muotivaateyritys. Yrityksen tuotannosta valtaosa tehdään kotimaassa alihankintana ja vasta viime vuosina olosuhteiden pakosta on osa tuotannosta ostettu Virosta. Markkinaerikoistumisen strategian tuoteskaala on hyvin samantyyppinen kuin IVANA'helsingillä; vaatteita miehille ja naisille, asusteita ja kodintuotteita. Yrityksen tuote kiinnostaa markkinoita, sillä liikevaihdon kasvu on viime vuosina vuodesta 2002 vuoteen 2004 ollut huimat 93 %. Tällä hetkellä yrityksen hetkellinen heikkous on kuitenkin markkinointiosaamisen puuttuminen, sillä muista ryhmän yrityksistä poiketen yrityksellä ei ole markkinointi- ja liiketoimintaosaamista yrittäjäomistajien taholta. Jenningsin ja Beaverin (1997) tutkimusta heijastaen yritys on kuitenkin aiemmin paikannut osaamisaukkoa palkkaamalla markkinoinnin taitajan ulkopuolelta ja pyrkii siihen myös tulevaisuudessa. Yrityksen liiketoimintastrategia on modernin suomalaisen muotoilun strategian, jossa kilpailuetu perustuu muodon osaamisen lisäksi saavutettuihin asiakassuhteisiin.

6.9 Strategisen ryhmäjaon onnistuminen

Tässä tutkimuksessa tapausyritysten strategiset ryhmät määriteltiin yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa perustuen tuotteiden designiin ja merkkituotteistuspyrkimyksiin. Arviot tehtiin visuaalisten apuvälineiden (ks. liite 1) ja asiantuntijoiden alan tuntemuksen avulla. Teorian mukaan strategisen ryhmän jäsenet ovat kilpailijoita keskenään ja strategisen ryhmän jäsenten yhdistäviä tekijöitä voivat olla mm. tuote, markkinointitapa, kilpailutoimenpiteet, brandinimi, lojaali asiakaskunta tai omaleimainen tuotesuunnittelu, ts. strategiset ulottuvuudet tai liikkuvuusesteet kuten kilpailuvaltit ja kyvyt. (Porter 1987, 164–165; Mascarenhas & Aaker 1989) Empiriaosuuden luvussa 6.2 todettiin kilpailuympäristön voimien vaikuttavan tutkimuksen kahteen strategiseen ryhmään eri tavoin ja luvussa 6.3 kävi ilmi, että ryhmissä koettiin ydinmenestystekijät eri tavoin. Luvussa 6.7 kävi myös ilmi, että Suunnittelijavetoisten brandien ryhmän liikevaihdon kasvu on keskimäärin huomattavasti suurempaa kuin Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä. Näiden seikkojen voidaan katsoa tukevan strategisen ryhmäjaon onnistumista, sillä teorian mukaan viisi kilpailuvoimaa ja kriittiset menestystekijät koetaan strategisissa ryhmissä usein eri tavoin (Porter 1987, 166; Grant 1998, 86–95). Strategisen ryhmäjaon ulottuvuuksina käytettiin tuotteen designin tasoa ja strategioiden samankaltaisuutta merkkituotteistuksen suhteen. Designin ja brandin voidaankin katsoa olevan keskeisiä Suunnittelijavetoisten brandien kilpailuedulle, kun taas Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä ne kuuluvat vahvemmin ryhmän ydinmenestystekijöihin.

Perinteisten vaatetusyritysten ryhmäjaon onnistumista tukevat yritysten kilpailijalausunnnot ja kilpailutoimenpiteiden samankaltaisuus. Ryhmän haastateltavat olivat Suunnittelijavetoisia brandeja aktiivisempia nimeämään kilpailijoitaan, ja muun muassa Soilituote nimesi kilpailijoikseen Voglian ja Naisten Pukutehtaan. Myös Naisten Pukutehtaan Rosendahl mainitsi kotimaisista merkeistä yrityksensä kilpailijoiksi Ril'sin, joka on L-Fashion Groupin merkki, ja joka muotokielensä ja kohderyhmänsä puolesta voitaisiin lukea Perinteiseksi vaatetusyritykseksi, sekä Polan, jonka strategisten ryhmien määrittelyssä luvussa 5.3 katsottiin kuuluvan Perinteisiin vaatetusyrityksiin. Voglia ei halunnut nimetä kilpailijoitaan, ja mainitsi niitä olevan pääasiassa ulkomaiset toimijat. Kohderyhmäkseen kaikki yritykset nimesivät aikuiset naiset, yritysten mallistot olivat pääasiassa koottu samoin ja tuotantomaat sekä tukku- ja vähittäismyyntikanavat ja myyntitavat olivat pääosin samoja. Voglia poikkesi ryhmän muista tapausyrityksistä eniten hallitessaan koko ketjun valmistuksesta myyntiin. Vaikka yrityksen keskuudessa esiintyykin eroja valmistuksessa ja myyntistrategioissa ja viennin painotukset

poikkeavat yritysten välillä, voidaan strategisen ryhmäjaon katsoa pitävän melko hyvin paikkaansa näiden yritysten kohdalla.

Suunnittelijavetoisten brandien strategisessa ryhmässä on havaittavissa ryhmäjaon onnistumista tukevia tekijöitä kuten kilpailutoimenpiteiden samankaltaisuus, mutta kokonaisuudessaan jako ei ole yhtä onnistunut kuin Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä. Strategisen ryhmäjaon onnistumista tukevat yrityksille yhteiset markkinointikanavat eli messut ja PR-toimisto sekä omaleimainen tuotesuunnittelu, joka on keskeinen osa kaikkien ryhmän yritysten kilpailuetua. Yritykset myös toimivat mielihyvämarkkinoilla, joilla tuote on itsensä palkitsemisen väline. Strateginen ryhmä – teorian vastaisesti Suunnittelijavetoiset brandit eivät kuitenkaan koe toisiaan kilpailijoina vaan kollegoina. Kilpailijoikseen yritykset luettelivat sen sijaan samoilla messuilla, samoissa liikkeissä tai samalla kadulla ostajista kilpailevat vaatemerkit, muotoilutuotteet ja jopa asuntolainat. Vaikka yritysten jakelustrategiat ovat keskenään samankaltaisia, yritysten käyttämät vähittäisjakelupisteet eivät juurikaan ole samoja. Yritysten tuotteetkin poikkeavat toisistaan ulkonäkönsä puolesta niin paljon, että kovinkaan moni kuluttaja ei koe kaikkia merkkejä kiinnostaviksi, mikä vähentää niiden keskinäisen kilpailun tarvetta. Joten vaikka ryhmän jäsenet markkinointikanaviensa ja omaleimaisen suunnittelijalähtöisen suunnittelunsa perusteella kuuluvatkin samaan strategiseen ryhmään, ei ryhmän jäsenten välillä voi katsoa vallitsevan yhtä selvää kilpailijasuhdetta kuin Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa. Jotta strategisen ryhmän määrittäminen sisältäisi myös tapausyritysten kilpailijoikseen kokemat tahot, tulisi ryhmän määrittämisestä tehdä maa- ja toimialarajat rikkova ja laajentaa se sisältämään myös muotoiluyritykset, joita myös IVANA Helsinki ja Lustwear kokevat olevansa. Poikkeavin ryhmän muista tapausyrityksistä onkin HANNASARÉN, joka kuuluu muita enemmän luksusmuodin segmenttiin.

6.10 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Ulkomainen kilpailu koettiin kaikkien haastateltavien kesken kotimaista kilpailua haastavammaksi. Perinteisten vaatetusyritysten joukossa korostettiin kuitenkin enemmän kilpailevia merkkejä, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa nähtiin kilpailu toimialaa laajempaan kokonaisuuteen. Keskimäärin alan muutokset koettiin Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä negatiivisemmiksi kuin Suunnittelijavetoisten brandien joukossa. Suunnittelijavetoisten brandien positiivinen suhtautuminen kilpailijoihin johtuukin varmasti osin siitä, että Suunnittelijavetoisten brandien toimialaniche on kasvava. Kasvuoletusta tukevat mm.

kilpailevien merkkien lisääntyvä määrä, tietoisuuden lisääntymisen kasvattama laajeneva ostajaryhmä, viennin suuri osuus, korkea tuotedifferointi ja yritysten vahva kasvu (vrt. Porter 1987, 195 – 197). Toimiala on yleisesti Suomessa laskuvaiheessa (vrt. luku 2.1), joten toimialanichen kasvuvaihe voidaan nähdä yllättävänä, vaikka toisaalta se selittää hyvin tutkimukselle alkuperäisen lähtösykäyksen antanutta ihmetystä pienten uusien vaatemerkkien olemassaolosta. Suunnittelijavetoisten brandien toimialanichen kasvua selittää tutkijan näkemyksen mukaan yritysten tuotteiden sijoittuminen mielihyvätuotteiden luokkaan, joka on maailmanlaajuisesti kasvava markkina, ja jonka vähittäisliikkeiden määrä on myös kasvussa.

Grantin (1998, 76 - 87) mukaan kriittiset menestystekijät vastaavat kysymyksiin mitä asiakkaat haluavat ja miten yritys selviää toimialan kilpailusta. Perinteisten vaatetusyritysten vastauksissa ydinmenestystekijöistä painottuivat jakelu, tuote ja tuotanto, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa korostui suunnittelun, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaaminen. Näiltä osin strategiset ryhmät jakautuivatkin melko selkeästi kahteen ryhmään myös viitekehyksessä esitettyjen tekijöiden suhteen. Tulevaisuuden menestystekijöissä Perinteiset vaatetusyritykset painottivat samoja tekijöitä kuin kilpailueduissaan, kun taas Suunnittelijavetoiset brandien vastauksissa heijastuivat enemmän yritysten tavoitteet (ks. liite 5).

Lahden (1983, 64 – 66) mukaan tuoteorientoituneet yritykset, jotka panostivat korkeaan laatuun ja designiin selvisivät parhaiten 1970-luvun halpatuonnin aiheuttamasta trikoovaateteollisuuden kriisistä. Vuonna 2005 tuonnin entistä suurempi vapautuminen heijastelee 1970-luvun tilannetta. Lahden tutkimustulosten mukaisesti kaikki tämän tutkimuksen tapausyritysten ovat kuitenkin vahvoilla, sillä Perinteiset vaatetusyritykset painottavat tuotetta ja Suunnittelijavetoiset brandit muotoilua keskeisinä kilpailuetuinaan. Yritykset eivät kuitenkaan nimenneet kilpailuedun osa-alueitaan teoriassa oletetun mukaisesti, sillä resurssien rooli korostui tapausyritysten kilpailueduissa. Perinteisissä vaatetusyrityksissä useampia mainintoja saivat asiakkaita miellyttävä, istuva tuote, joustava organisaatio ja hyvä jakeluverkosto. Sen lisäksi mainittiin todelliseen identiteettiin pohjaava tuotemerkki, hyvä hankinta- tai tuotantoketju, vahva talous ja henkilökunta. Tutkija näki myös tärkeinä kilpailuedun lähteinä arvoketjun hallinnan, kuluttaja- ja asiakaslähtöisen osaaminen, modernien prosessien hallinnan, suuret koot ja hyvät asiakassuhteet. Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa kaikki yritykset mainitsivat keskeiseksi kilpailueduiksi persoonallisen mielenkiintoisen designin sekä korkean laadun. Myös muodon osaaminen ja ketjun hallinta ja siitä seuraava arvoisällön hallinta nähtiin kilpailuetuina.

Tutkijan tulkinnan mukaan myös design managementin ja saavutettujen asiakassuhteiden voidaan nähdä olevan joidenkin ryhmän yritysten kilpailuetuja.

Resurssit, ydinmenestystekijät ja kilpailuedut olivat tutkimuksen empiirisissä tuloksissa sisällöltään melko päällekkäisiä. Ilmiö ei ole kuitenkaan ristiriidassa teorian kanssa, sillä Aakerin (1995, 100) mukaan sellaiset ydinmenestystekijät, joissa yritys lyö kilpailijansa, voivat johtaa kilpailuetuun, ja Grant (1998, 113) sanoo kilpailuedun tekijöitä olevan kyvykkyydet, jotka kehittyvät resurssien pohjalta. Myös viitekehyksessä nämä liiketoimintastrategian osa-alueet ovat keskenään limittäisiä. Liitteeseen 5 on koottu sekä tapausyritysten edustajien vastaukset kysymyksiin kyseisistä strategian osa-alueista että tutkijan tulkinta resursseista ja kilpailuedusta. Empirian perusteella tutkimuksen Perinteiset vaatetusyritykset toteuttavat markkinalähtöistä toimintatapaa korostaessaan asiakasta miellyttävää tuotetta, istuvuutta ja kanta-asiakkuusohjelmia. Suunnittelijavetoiset brandit ovat resurssiorientoituneempia, sillä ne korostavat omaleimaista ja suunnittelijan näkemyksestä kumpuavaa designia, joka viedään ennakkoluulottomasti markkinoille. Tutkija tulkitsi myös tapojen, joilla tapausyritykset kohderyhmistään puhuivat, tukevan esitettyä markkina- ja resurssilähtöisyyden jakoa. Suunnittelijavetoisten brandien resurssilähtöisyys on myös syy sille, miksi globaali kohderyhmä on yrityksille välttämätön, sillä vaatteille ei löydy tarpeeksi laajaa kohderyhmää kotimaassa. Läpi haastattelujen Suunnittelijavetoisten brandien kilpailuetuina ja painopistealueina korostuivatkin abstraktit kyvykkyydet muotoilu ja brandi, kun taas Perinteisillä vaatetusyrityksillä painopiste on tuotannossa, prosesseissa ja jakelussa eli konkreettisissa resursseissa.

Teoriassa kilpailueduiksi osoitetut design management, jakelu, tuotanto ja verkostot olivat tapausyrityksille tärkeitä, vaikka niiden painotus yritysten kilpailuedun osana vaihteli. Ainoastaan verkostot oli alue, jonka merkitys koettiin vähäiseksi. IVANA'helsingin voidaan katsoa olevan tapausyritysten kärkeä brandin rakentamisessa ja luvussa 4.2.1 esitetyssä kokonaisvaltaisessa design managementissa: erottuva brandi ja sen arvot tulevat esiin läpi arvoketjun tuotannosta henkilöstön johtamiseen ja hankinnasta viestintään. Viestintästrategiana kaikki yritykset käyttivät työntöstrategiaa, mutta Perinteisten yritysten keskuudessa myös kuluttajia painotettiin viestinnän kohteina hieman enemmän kuin Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa. Suunnittelijavetoisille brandeille viestinnän keskeisiä kanavia olivatkin messut, PR-toimistot ja lippulaivaliikkeet, kun taas Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä printtimainonta oli yleisin viestinnän tapa. Brandi koettiin molemmissa ryhmissä tärkeäksi,

mutta tutkijan näkökulmasta Suunnittelijavetoisten brandien panostus brandinrakentamiseen oli keskimäärin Perinteisiä vaatetusyrityksiä kokonaisvaltaisempaa PR-toimistojen, mielikuviin ja arvoihin sekä design managementiin panostamisen vuoksi. Jakelukanavinaan tapausyritykset käyttivät erikoisliikkeitä, erikoisliikeketjuja ja tavarataloja, minkä lisäksi jakelukanavia olivat Voglian oma myymäläketju ja Suunnittelijavetoisilla yrityksillä design-myymälät ja lifestyle-myymälät. Myynti tukku- ja vähittäismyymöille vaihteli ryhmissä siten, että Perinteiset vaatetusyritykset suosivat henkilökohtaisia kahdenkeskisiä tapaamisia, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien keskeinen myyntikanava olivat kansainväliset messut. Tuotanto oli Perinteisillä vaatetus-yrityksillä pääosin Baltian maissa, kun taas Suunnittelijavetoisista brandeista IVANAhelsinki ja Lustwear valmistivat pääosan tuotannostaan Suomessa. Perinteisten vaatetusyritysten ulkomainen valmistus johtui kustannussyistä ja kilpailun asettamista paineista, kun taas Suunnittelijavetoisilla brandeilla tuotannon sijoitusratkaisut riippuivat kustannuksia enemmän asemoinnista ja osaamisesta johtuvista syistä.

Liiketoimintastrategiat vaihtelivat kaikkien yritysten kesken, vaikka yhtäläisyyksiäkin oli. Voglian liiketoimintastrategia pohjautuu Zara -malliin, jossa keskeistä on arvoketjun hallinta tuotannosta jakeluun. Naisten Pukutehdas taas on kotimaan malliesimerkki tuotteen ohella toimintojaan erikoistavasta yrityksestä, jonka liiketoimintastrategia pohjaa kuluttaja- ja asiakaslähtöiseen osaamiseen ja modernien prosessien hallintaan. Soilituotteen liiketoimintastrategia on vakaan nichen strategia: suurten kokojen jatkuvaan kysyntään ja hyviin asiakassuhteisiin perustuva kilpailuetu saa aikaan tasaisen kassavirran. Erityisesti Naisten Pukutehtaan vahva vienti ja Voglian omat jakeluketjut osoittautuivat menestyviksi strategioiksi Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä. IVANAhelsinki muistuttaa liiketoimintastrategialtaan hieman Vogliaa, sillä sen strategia kulminoituu ketjun hallintaan suunnittelusta ja valmistuksesta tukku- ja vähittäismyyntiin ja markkinointiin. Yrityksen kilpailuetuja ovat kokonaisvaltainen design management ja eettinen nostalgia. HANNASARÉNin liiketoimintastrategia on kansainvälinen luksusstrategia, jossa kilpailuetuna on high end -segmentille suunnattu naisellinen, muodikas ja laadukas design. Lustwearin taas pohjaa liiketoimintastrategiansa moderniin muotoiluun, jonka kilpailuetuna on muodon osaamisen lisäksi saavutetut asiakassuhteet. Kaikkien Suunnittelijavetoisten brandien vahvuus oli omailemainen suunnittelu.

Strateginen ryhmä -teorian mukaisia ryhmäjakoja tuki Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä yritysten näkemykset kilpailijoistaan ja kilpailutoimenpiteiden samankaltaisuus. Myös Suunnittelijavetoisten brandien strategisessa ryhmässä oli havaittavissa ryhmäjaon onnistumista

tukevia tekijöitä kuten kilpailutoimenpiteiden samankaltaisuus, mutta kokonaisuudessaan jako ei ollut yhtä onnistunut kuin Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä yritysten kilpailijoiden ja kohderyhmien erilaisuuden vuoksi.

7 VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS JA SUOSITUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE

Edellinen luku kokosi yhteen empiiristen tutkimustulosten keskeiset seikat. Seuraavaksi käsitellään luvussa 4.5 esiteltyä Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmallia empirian valossa, jotta saadaan kuva siitä, kuinka paljon empiiriset tutkimustulokset muokkasivat alkuperäistä viitekehysmallia. Viitekehysten osatekijät käsitellään kummankin strategisen ryhmän kohdalla erikseen, ja empirian perusteella muodostetaan korjatut viitekehysmallit molemmille ryhmille. Lopuksi esitetään suosituksia jatkotutkimukselle.

Perinteisten vaatetusyritysten viitekehysmalli

Kilpailuympäristön suhteen Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa luvussa 2 esitetyt seikat pitävät pitkälti paikkaansa; kypsälle toimialalle on tullut entistä enemmän kilpailua kansainvälisten ketjujen ja vähenevien vähittäisliikkeiden myötä. Kauppojen sisäänostajat tekevät hankintansa enenevässä määrin ulkomailta ja hintakilpailu on ajanut yritykset siirtämään tuotantonsa edullisempien tuotantokustannusten maihin.

Ydinmenestystekijöistä kysyttäessä Perinteiset vaatetusyritykset korostivat vastauksissaan tuotetta, jakelua ja tuotantoa. Yritysten vastaukset tulevaisuuden menestystekijöistä koskivat koko arvoketjua, ja niitä olivat aitoon identiteettiin pohjautuva brandi, differoitu tuote ja jakelukanavat.

Pitkän aikavälin tavoitteissa ryhmän suosituimpia suuntausstrategioita olivat hallitun kasvun strategiat. Ainoastaan Soilituote oli asettanut tavoitteekseen kannattavuusstrategian toteuttamisen.

Resursseissaan yritykset arvostivat moniosaajia, modernia tuotantoa ja prosessien osaamista. Rahoitustilanteeseensa yritykset olivat tyytyväisiä.

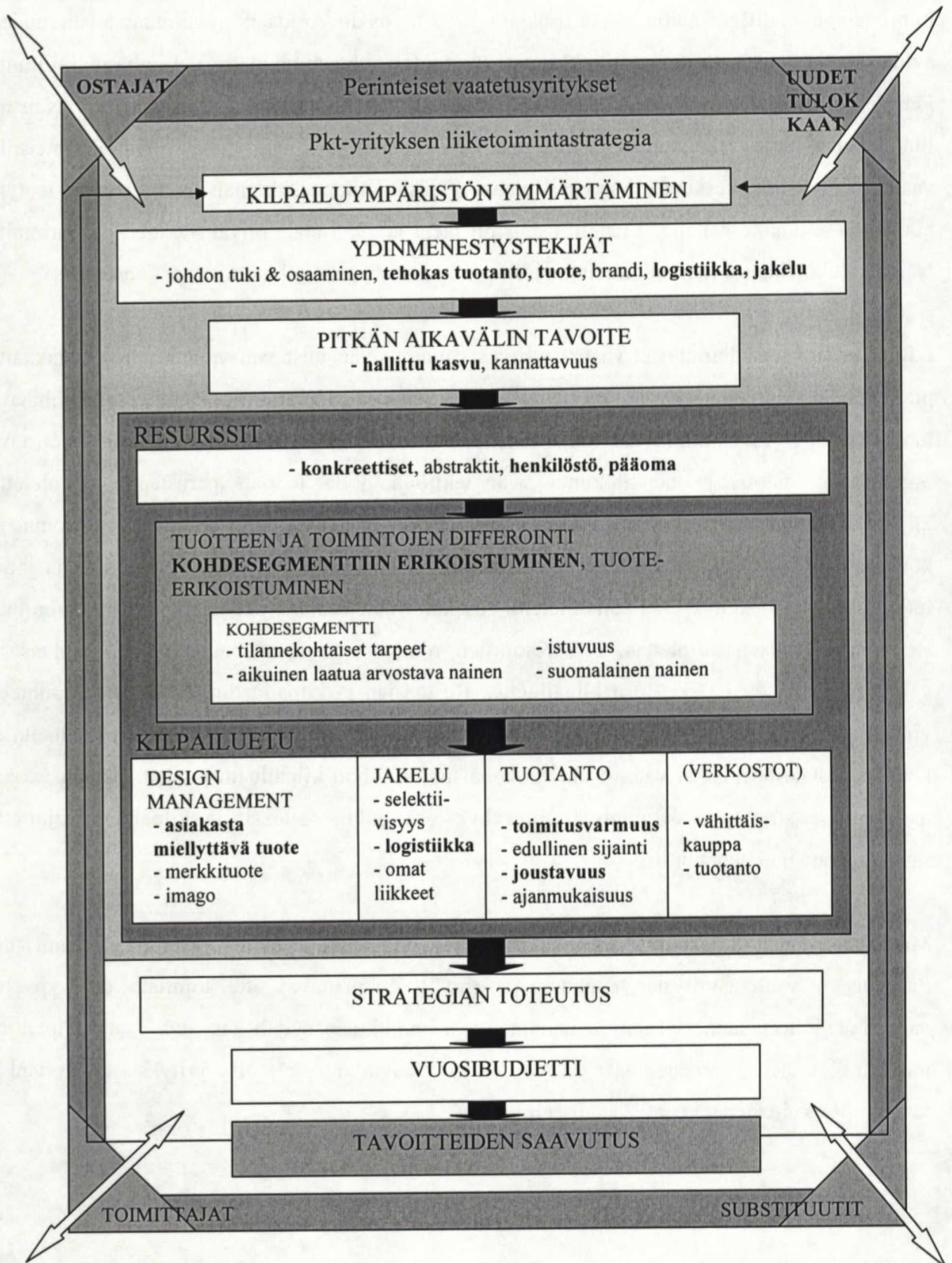
Kaikkien tapausyritysten geneerinen strategiavalinta oli fokusoidun **differoinnin strategia**. Perinteisten vaatetusyritysten ja Suunnittelijavetoisten brandien välillä voidaan tehdä ero differointistrategian luonteen suhteen, sillä vaikka Perinteisetkin vaatetusyritykset differoivat tuotettaan, differoivat ne tuotteen lisäksi myös toimintojaan, kun taas Suunnittelijavetoiset

brandit keskittyvät tuotteen ja markkinoinnin differointiin. Perinteisten vaatetusyritysten differointi tapahtuu markkinalähtöisellä asiakassuhteen hoitoon ja jakeluun pohjaavalla toimintatapojen differoinnilla, jonka lisäksi tuotetta myös differoidaan muun muassa istuvuuden avulla. Kotlerilaisten **tuote- ja markkinastrategioiden** suhteen noudattivat Voglia ja Soilituote Perinteisistä vaatetusyrityksistä kohdesegmenttiin keskittymisen strategiaa ja Naisten Pukutehtaan tuote-erikoistumisen strategiaa. Kokoelmat ja kohderyhmät olivat Perinteisillä vaatetusyrityksillä keskenään hyvin samantyyppisiä; tilannesidonnaisiin tarpeisiin tehtyjä mallistoja aikuisille naisille. Viennin osuus oli pieni ja vientimaat olivat Suomen naapurimaita Naisten Pukutehdasta lukuun ottamatta, jolla vienti Eurooppaan oli merkittävässä asemassa.

Kilpailueduikseen Perinteiset vaatetusyritykset mainitsivat joustavan organisaation, asiakkaita miellyttävän tuotteen ja hyvän jakeluverkoston. Sen lisäksi mainittiin identiteettiin pohjaava tuotemerkki, hyvä hankinta- tai tuotantoketju, vahva talous ja henkilökunta. Näistä joustava organisaatio, talous ja henkilökunta ovat tekijöitä, joita teorian perusteella ei oletettu kilpailuedun osa-alueiksi. Nämä kaikki kolme tekijää ovat kuitenkin henkilöstö-, pääoma- ja konkreettisia resursseja, jotka teorian perusteella ovat kilpailuedun rakennuspalikoita ja jotka tutkimuksen viitekehyksessä on oletettu osaksi vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategiaa. Voidaankin olettaa, että resurssien rooli on resource based view:n mukaisesti voimakas ja ne ovat tärkeä osa kilpailuetua. Resurssien ja kilpailuedun osa-alueiden suhteen viitekehys onkin ilmeisesti käytännön kannalta turhan teoreettinen; yrityksissä näitä alueita ei koeta toisistaan erillisiksi vaan osaksi kokonaisuutta, johon kilpailuetu pohjaa. Tämän vuoksi molemmissa strategisissa ryhmissä viitekehyksessä onkin resurssit ja kilpailuetu sijoitettu samaan strategian elementtiin.

Markkina-aseman sijasta yritykset käyttivät myynnin lukuja menestyksensä mittaamiseen. Perinteisten vaatetusyritysten joukossa on myös huomattava, että toimiala on kypsässä vaiheessa, jolloin menestyksen saavuttaminen ja markkinaosuuden kasvatus vaatii kilpailijan markkinaosuuden pienenemistä. Tavoitteiden saavuttaminen oli yrityksissä kuitenkin tärkeämpää kuin kasvu ja entistä suurempi yritys.

Kuva 14. Perinteisten vaatetusyritysten liiketoimintastrategian viitekehysmalli



Suunnittelijavetoisten brandien viitekehysmalli

Kilpailuympäristössä Suunnittelijavetoiset brandit olivat havainneet muutoksia ostajien ja alan uusien tulokkaiden joukossa. Toimijat ovat lisääntyneet, mutta tapausyritysten keskuudessa tätä ei koeta uhkaksi vaan pikemminkin eduksi, sillä useat merkit tuovat alaa esille. Myös ostajat ovat lisääntyneet.

Ydinmenestystekijöistä kysyttäessä Suunnittelijavetoisten brandien joukossa korostui suunnittelun, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaaminen. Suunnittelijavetoiset brandit näkivät tulevaisuuden menestystekijöiksi ennakkoluulottoman kansainvälistymisen, ulkopuolisen rahoituksen saannin ja kapealla segmentillä uskottavan tuotemerkin.

Pitkän aikavälin tavoitteina yrityksillä oli kansainvälisen myymäläverkosto ja suurempi yritys. Suuntausstrategioita suosituimpia olivatkin kasvun strategiat. Ainoastaan IVANAhelsinki sovelsi hallitun kasvun strategiaa eikä se nähnyt yrityksen koon kasvatusta yhtä tärkeänä kuin ryhmän muut jäsenet.

Yritykset arvostivat **resursseissaan** vaatesuunnittelun ja markkinoinnin osaamista. IVANAhelsinkiä lukuun ottamatta yritykset kokivat rahoitustilanteen kasvun vuoksi hankalaksi, mutta samat yritykset olivatkin toisaalta kiinnostuneimpia ulkopuolisesta rahoituksesta muiden pyrkiessä selviämään pelkällä tulorahoituksella.

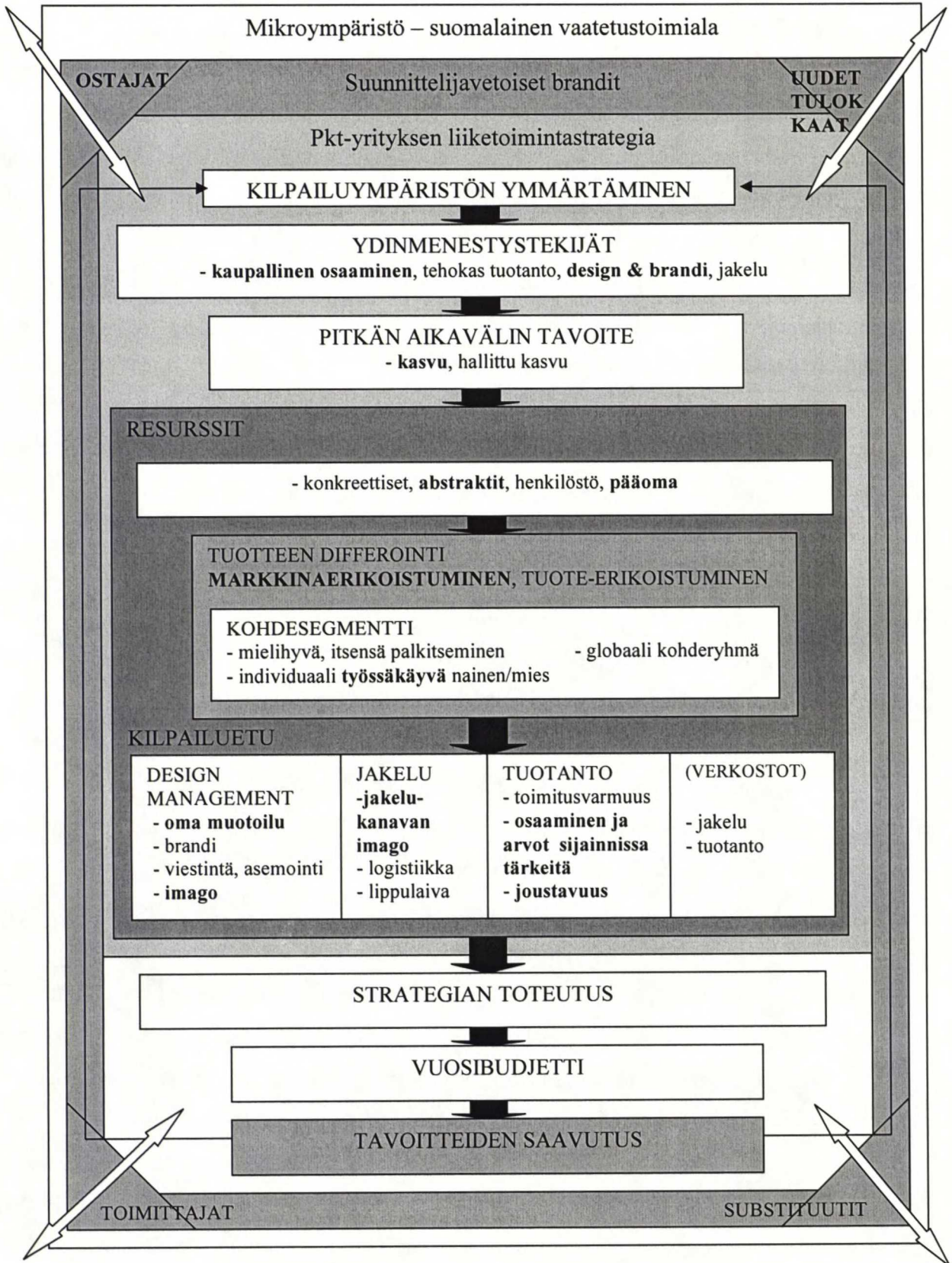
Suunnittelijavetoiset brandit keskittyvät fokusoidussa **differointistrategiassaan** tuotteen ja markkinoinnin differointiin. Yritykset panostavat Levittin (1980) arvohierarkian korotetun tuotteen tasoon, jossa mm. imagolla on suurempi merkitys. Kotlerilaisten **tuotemarkkinastrategioiden** suhteen raja tuote- ja markkina-erikoistumisen välillä ei ollut niin selvä, mutta tutkija katsoi IVANAhelsingin ja Lustwearin seuraavan pääsääntöisesti markkinaerikoistumisen strategiaa ja HANNASARÉNin toteuttavan tuote-erikoistumisen strategiaa. Suunnittelijavetoisten brandien kohderyhmät ja mallistot poikkesivat toisistaan Perinteisten vaatetusyritysten ryhmää enemmän HANNASARÉNin tehdessä naisille vaatteita, laukkuja sekä kenkiä, ja IVANAhelsingin ja Lustwearin valmistaessa asusteita, kodintuotteita ja vaatteita sekä naisille että miehille. Yhteistä mallistoissa on kuitenkin niiden sijoittuminen mielihyvätuotteiden segmenttiin ja niiden toimiminen itsensä ilmaisun välineinä.

Suunnittelijavetoisille brandeille vietiin meni keskimäärin valtaosa tuotannosta, ja kohdealueita olivat sekä Eurooppa, Aasia että Yhdysvallat.

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa kaikki yritykset mainitsivat keskeiseksi **kilpailueduikseen** persoonallisen mielenkiintoisen designin sekä korkean laadun. Myös muodon osaaminen ja ketjun hallinta sekä siitä seuraava arvoisällön hallinta nähtiin kilpailuetuina. Koko tutkimuksen perusteella tutkija päätteli IVANAhelsingin kilpailuetujen sisältävän myös kokonaisvaltaisen arvoketjun läpi ulottuvan design managementin hallinnan. Tämän lisäksi Lustwearin kilpailuetuihin kuuluivat saavutetut asiakassuhteet ja HANNASARÉNilla luksusstrategian seuraaminen.

Suunnittelijavetoiset brandit käyttivät myynnin lukuja menestyksensä arviointiin. Myös pääseminen tavoitteiksi asetettuihin, brandistatusta kohottaviin vähittäisliikkeisiin oli yksi onnistumisen mittareista. Ryhmän yritykset ovat vielä suhteellisen pieniä, mutta niiden tavoitteena on kehittyminen kansainvälisesti merkittäviksi brandeiksi. Näin myös niiden tavoitteita kuvaa suuremman markkina-aseman sijasta yksinkertaisesti tavoitteiden saavuttaminen liiketoiminnan eri osa-alueilla.

Kuva 15. Suunnittelijavetoisten brandien liiketoimintastrategian viitekehysmalli



Aiheita jatkotutkimusta varten

Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan Suomen vaatetustoimialan nykytilaa kahden strategisen ryhmän näkökulmasta. Näissä ryhmissä pyrittiin tutkimaan mitkä ovat niiden liiketoimintastrategioita sekä kilpailuetuja. Tutkimuksessa haluttiin alun perin tutkia myös näiden strategioiden kaupallista menestystä. Käytännössä menestyksen tutkiminen koettiin hankalaksi jo termin vaikean määrittelyn vuoksi. Pkt-yritysten menestymisen mittareiksi eivät myöskään sovi samat mittarit kuin suurten pörssiyritysten menestykseen. Tutkimusongelmaan pyrittiin kuitenkin etsimään vastausta liikevaihdosta, tavoitteista ja kasvusta kysymällä sekä tekemällä päätelmiä haastattelukokonaisuuden perusteella. On kuitenkin syytä olettaa, että haastateltavien antamat subjektiiviset näkemykset yritysten menestyksen aspekteista ovat osin harhaanjohtavia ja huonosti toisiinsa verrattavia. Aihe vaatisi myös laajempaa tilinpäätöstietojen kvantitatiivista käsittelyä, mikä oli kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Se olisi kuitenkin kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Luotettavan menestyksen ja kehityksen mittauksen vuoksi myös pitkittäistutkimus olisi tärkeää, sillä tutkimuksen nuorimmat yritykset ovat vain viisi vuotta vanhoja, jonka vuoksi niiden pitkän tähtäimen menestyksestä on vielä tilinpäätöstietojenkin avulla hankalaa tehdä luotettavia päätelmiä.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistui kahteen strategiseen ryhmään, Perinteisiin vaatetusyrityksiin ja Suunnittelijavetoisiin brandeihin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin selvittää esimerkiksi kvantitatiivisella kyselytutkimuksella mitä muita strategisia ryhmiä kotimaan vaatetusalamalla esiintyy. Ryhmien määrää lisäisi tutkimuksen laajentaminen käsittämään myös sekä alan suuryritykset että miesten, lasten- ja urheiluvaateteollisuuden. Salimäen (2003) väitöskirjan esimerkkiä seuraten myös muotoiluyritysten sisällyttäminen toimialakäsitteeseen olisi mielenkiintoista. Strateginen ryhmä -teorian mukaan niissä strategisissa ryhmissä, joissa liikkuvuusesteet ovat korkeimpia, saavuttavat yritykset myös alan keskitasoa korkeampia voittoja (Porter 1984, 168). Tämän tutkimuksen puitteissa tähän aihepiiriin ei pystytty keskittymään. Tapausyritysten suuret koko- ja ikäerot olisivat myös johtaneet vinoutuneisiin päätelmiin. Alan yritysten tutkiminen laskentatoimen näkökulmasta tukisikin strategiatutkimusta antamalla vastaukset siihen, mitkä strategioista ja strategisista ryhmistä ovat menestyneempiä kuin toiset.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että alan pienten kasvuyritysten suurimmat haasteet liittyvät rahoituksen riittävyyteen ja sen saamiseen. Lustwearin Mettinen mainitsi yrityksen ruotsalaisten kilpailijoiden saavan huomattavasti helpommin riskirahoitusta kuin mihin suomalaisissa alan

yrityksissä on totuttu. Mielenkiintoinen resource based view – näkökulman jatkotutkimusaihe olisikin tutkia kuinka suomalaiset ja ruotsalaiset pienet vaateyritykset ovat 2000-luvulla kasvaneet ja kuinka pääomaresurssien erot ovat vaikuttaneet kasvueroihin. Myös valtion tuen merkitystä olisi mielenkiintoista tutkia, sillä Lustwearin Mettinen sanoo Ruotsin valtion tukevan maansa vaate- ja muotoiluteollisuutta markkinoinnin keinoin, ja myös Espanjan ja Tanskan vaatetusteollisuuden menestystä ovat olleet tukemassa valtion toimenpiteet (Bonnin 2002; Hermansson 2002).

Tutkimuksessa selvisi myös, että Perinteisten vaatetusyritysten ja Suunnittelijavetoisten brandien kauppatavat vähittäisportaan kanssa poikkeavat toisistaan paljon perinteisten vaatetusyritysten panostaessa henkilökohtaisiin kontakteihin ja Suunnittelijavetoisten brandien toimiessa messujen kautta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin tutkia syvähaastatteluin Perinteisten vaatetusyritysten suhdemarkkinoinnin käyttöä ja sen merkitystä vaatetusosalalla.

8 TOIMENPIDESUOSITUKSIA SUOMALAISILLE VAATETUSALAN PKT-YRITYKSILLE

Toimialan viiden kilpailuvoiman ryhmästä on ostajien taho lisännyt neuvotteluvoimaansa huomattavasti viime vuosina. Ketjubrandien ja private labelien lisääntyvä määrä pakottaa merkkivalmistajat vahvistamaan brandiaan, jotta kuluttajan brandisuhde ei muodostuisi yksinomaan vähittäisliikkeeseen. Kuluttajia kiinnostava ja yrityksen imagoa kohottava lippulaivaliike olisi vahva brandinrakennuksen työkalu myös pienemmille merkeille ja toimisi sen ohella jakelukanavana ja paikkana, jonka kautta suhde kohderyhmään on helpompi luoda ja säilyttää.

Differointi on ollut pitkään suomalaisyritysten valitsema kilpailustrategia ja tulee varmasti olemaan sitä vastakin. Differointi voi kuitenkin tapahtua tuotteen differoinnin lisäksi toimintatapojen kautta. Välimallistot, varastojen ja tilausten automatisoinnit ja innovatiiviset jakelukanavat ovat vain erimerkkejä mahdollisuuksista, joiden avulla yrityksen kilpailuedun voi rakentaa kilpailijoista poikkeavaksi.

Suomessa on teknologian kärkeä on ollut luonnollisesti jo pitkään puhetta teknologiosaamisen hyödyntämisestä vaatetusala ja erilaisten älyvaatteiden kehityksestä. Rukka onkin kehitellyt ajatusta moottoripyöräpukeutumisessaan ja iholle entistä ystävällisempiä materiaaleja on myös tuotu markkinoille, mutta todellinen älyvaatteiden esiintulo on vielä jäänyt kovin pieneksi. Tällaisten resurssien mittava hyödyntäminen vaatisi innovatiivisia ja rohkeita toimijoita, jotka toisivat kehityksen lähelle kuluttajaa. Suomi on oiva testimarkkina esimerkiksi säänkestävyyttä ja allergiaystävällisyyttä hyödyntäville tuotteille.

Suomalaiset vaatetusalan designyritykset ovat perinteisesti yrityksiä, jotka tekevät korkealaatuista, yksinkertaista ja funktionaalista suunnittelua aikuisille naisille. Nuorten suunnittelijoiden luomat uudet vaatemerkit ovat liikkuneet nuorekkaampaan suuntaan designissaan ja kohderyhmissään, mutta hintataso on edelleen korkea. Luonnollisesti pienten merkkien korkeat yksikkö-kustannukset pitävät hinnat korkeina, mutta nykypäivänä, jolloin kotimaan tuotanto supistuu edelleen ja vaatteet voidaan kokonaan valmistaa edullisten tuotantokustannusten Kaukoidässä, olisi kotimaisille ”hennes & mauritzeille” olemassa realistiset mahdollisuudet. Tarvittavien volyymien saavutus tosin vaatisi todennäköisesti myös

oman jakelukanavan avausta. Suomalaisten vaatetusyritysten kilpailuetuna on perinteisesti ollut muotoilu, jonka merkityksen korostuessa on markkinointi jäänyt usein vähäpätöisempään asemaan. Edullisten designvaatteiden yritykselle markkinointi olisi entistä tärkeämpää, ja markkinoille mahtuisikin lisää markkinointiin vahvasti panostavia kotimaisia yrityksiä.

Monelle kotimaiselle alan yritykselle on vienti elinehto suppeiden kotimarkkinoiden vuoksi. Viennin vaatimien suurten resurssipanostuksen vuoksi myös franchising ja lisensointi ovat viennin keinoja, joiden houkuttelevuutta kotimaisten merkkivaateyritysten tulisi aktiivisesti tutkia, sillä ne antaisivat yrityksille sitoutuneen ja pitkäaikaisen toimijan sekä jalansijan vientimarkkinoille.

Design management on alue, jota harva kotimainen vaatetusalan yritys käyttää kokonaisvaltaisesti hyväkseen. Vahva brandi, persoonallinen tuote ja arvot ovat asioita, joihin yrityksen pitäisi panostaa läpi arvoketjun tuotannosta jakeluun ja pakkauksesta asiakassuhteisiin. Yhtenäinen viestintä läpi esillepanon, internetin, messuosastojen, PR:n, printtimainonnan ja esitteiden on tärkeää, jotta asiakkaalle ja kuluttajalle muodostuu tasapainoinen kuva yrityksen asemoinnista, arvoista ja imagosta.

Jakelun merkitys korostui tutkimuksen eri vaiheissa. Syynä on uusi liikepaikkarakentaminen, jossa vähittäiskauppa siirtyy liikekeskustoista kauppakeskuksiin, jolloin monet keskustojen erikoisliikkeet kuihtuvat ja ketjuliikkeet avaavat toimipisteitään kauppakeskuksiin. Yksi keino suomalaisille merkkivalmistajille vastata tähän haasteeseen olisi lisätä yhteistyötä jakelussa ja esimerkiksi perustaa yhteinen liikeketju palvelemaan haluttua kohdesegmenttiä. Suomesta puuttuvat melkein kokonaan myös monialaiset lifestyle-myymälät, jotka olisivat erinomainen pohja toimialarajat ylittävälle kohderyhmiin keskittyvälle yhteistyölle.

Viro on edelleen kotimaisten vaatetusyritysten tärkein tuotantomaa. Palkkatason noustessa ei tuotanto Virossa tule tulevaisuudessa kuitenkaan säilymään nykyisellä edullisella tasollaan. Kaukoidässä olisi valmistus suhteellisesti edullisinta, mutta laadun ja toimitusaikojen takuu vaatii prosessien hyvää osaamista. Yritysten tulisi kuitenkin kiinnittää kustannusten lisäksi myös osaamiseen ja arvoihin huomiota tuotannon sijaintia valitessaan. Esimerkiksi kiinalaisen ompelijan heikot työolosuhteet voi olla ristiriidassa joidenkin brandien arvojen kanssa. Toisella yrityksellä kaikki ulkomaantuotanto voi olla pannassa yrityksen vahvan kotimaisen identiteetin

vuoksi. Myös joustavuus on tärkeää, mikä tukee tuotantoa Virossa maan sijaitessa fyysisesti ja henkisesti lähellä Suomea.

Suomessa on verkostoitumista hyödynnetty vaatetusallalla melko vähän. Yhteistyön hyötyjä olisi syytä selvittää jakelun lisäksi viennin, markkinoinnin ja co-brandingin saralla. Monille suomalaisille vaatetusalan pkt-yrityksille vienti on elinehto, mutta se vaatii yrityksiltä sekä ajallisia että taloudellisia resursseja. Myös markkinoinnin osaamisen puutteesta puhutaan usein kotimaisten vaatetusyritysten kohdalla ja samassa yhteydessä viitataan usein Ruotsiin, jossa markkinoinnin osaamisen väitetään olevan suurin syy maan pienten brandien menestykseen. Juuri vientimarkkinoilla yritysten yhteistyö näkyvyyden saamisessa olisi yksi yhteistyön mahdollinen muoto. Markkinoinnin lisäksi co-branding samanlaisen arvopohjan omaavan yrityksen kanssa toisi monelle yritykselle lisää näkyvyyttä, tukisi imagoa ja sen avulla yhteistyöyritykset tavoittaisivat myös paremmin potentiaaliset kohderyhmänsä.

9 LOPUKSI

Tutkimusaihe oli haastava sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi, joka koski sekä alaa että yrityksen liiketoimintastrategiaa. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan vastapainoksi tutkimusta pyrittiin syventämään rajaamalla tutkimuksen empiria koskemaan suomalaisia pkt-yrityksiä ja erityisesti kahta alalla esiintyvää ja toisistaan melkoisesti poikkeavaa strategista ryhmää. Strateginen ryhmäjako kuitenkin lisäsi tutkimuksen haastetta, sillä samalla, kun strategisessa ryhmässä pyrittiin löytämään sisäistä koherenssia, pyrki tutkija sisällyttämään empiirisiin tuloksiin myös ryhmien sisäiset strategiset erot. Tutkimuksessa ei kuitenkaan valitettavasti voitu perehtyä viitekehyksen kaikkiin osa-alueisiin kuten budjetointiin ja strategian yksityiskohtaisempaan toteutukseen niiden vaatiman laajan käsittelyn vuoksi. Siitä huolimatta tutkija koki, että tutkimuksen tavoitteet saavutettiin.

Vaatetusalan kilpailukenttä muuttui Suomessa 1990-luvulla merkittävästi kansainvälisen kilpailun lisääntymisen myötä, jonka jälkeen alaa ei ole toimialatasolla Suomessa juurikaan tutkittu pkt-yritysten näkökulmasta, vaikka 90 % alan yrityksistä on kooltaan pieniä ja keskisuuria (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003). Tämä tutkimus täydentääkin alan aikaisempaa tutkimusta ja tarjoaa kuvan alan nykytilasta pkt-yrityksen näkökulmasta. Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voida yleistää kattamaan koko alaa, voidaan ne yleistää koskemaan Perinteisten vaatetusyritysten ja Suunnittelijavetoisten brandien strategisia ryhmiä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii teorian kehittelyyn ja näin tutkimustuloksia voidaankin käyttää myös lähtökohtana kotimaisen vaatetusalan pk- ja pkt-yrityksen kilpailustrategian ymmärtämiseen ja tukemaan aiheen jatkotutkimusta. Tutkija myös toivoo, että tutkimusta tukenut Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia omassa toiminnassaan.

LÄHDELUETTELO

Kirjalliset lähteet:

- Aaker, David 1996. *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
- Aaker, David 1995. *Developing Business Strategies*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Ainamo, Antti 1996. *Industrial design and business performance: a case study of design management in a Finnish fashion firm*. A-sarja: Väitöskirjoja – doctoral dissertations. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Ainamo, Antti 1993. *Is good design good business? : "good design" and profit in Marimekko 1951 to 1991*. Lisensiaatintyö. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Barney, Jay B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. Vol. 27. 643–650
- Bonnin, Arturo R. 2002. The Fashion Industry in Galicia: Understanding the 'Zara' Phenomenon. *European Planning Studies*. Vol. 10:4, 519 – 527.
- Brannen, Julia 1992. Combining Qualitative and Quantitative Approaches: An Overview. Teoksessa J. Brannen (toim.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Brookfield, VT: Ashgate. 3-37.
- Buzzel, Robert D. 2004. The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*. Vol. 57:5, 478 – 483.
- Day, George S. 1984. *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. West Publishing Company, St. Paul.
- Erholz, Ritva 1983. *Ulkomainen palkkavalmistusooperaatio vaatetusvähittäiskaupan ostostrategiana*. Markkinoinnin pro gradu –tutkielma, Helsinki.
- Grant, Robert M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers Inc., Malden.
- Haapa-Aho, Maija ym. 2000. *Vaatekauppa internetissä*. LTT-Tutkimus Oy, Helsinki.
- Hast, Sirpa-Liisa 2003. *Nivea-luento Polar visions -kurssin luentosarjassa*. Taideteollinen korkeakoulu 20.10. 2003.
- Hermansson, Peter 2002. Denmark is a Major Player in the Textile Industry. *Nordicum*. Vol.1, 6-9.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1980. *Teemahaastattelu*. Tammerpaino Oy, Tampere.

Hitt, Michael E. & Ireland, R. Duane & Hoskinsson, Robert E. 2003. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. 5. painos. Thomson/South-Western, Mason.

Holtari, Seija 2001. Ketjujen sota testaa L-Fashionin. *Talouselämä*. Nro 12, 8-9.

Home, Niilo 2002. *Kaupan markkinointi-kurssin luentosarja*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Honni, Matti & Mannermaa, Kari 1982. *Markkinoinnin suunnittelun perusteet*. 2. painos. Weilin+Göös, Espoo.

Hurley, Robert F. and Hult, G. Tomas .M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. Vol. 62, 42-54.

Jaranka, Jenni 2003. *Tavarantoimittajan vertikaalisen integraation vaikutukset jakeluketjun yhteistyösuhteille*. Markkinoinnin pro gradu-tutkielma, Helsinki.

Jennings, Peter & Beaver, Graham 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*. Vol. 15:2, 63-75.

Kargar, Javad & Blumenthal, Robert A. 1994. Successful implementation of strategic decisions in small community banks. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32: 2, 10 – 23.

Karsson, Sanna 2004. Fri Textilhandel drabbar fattiga länder. *Hufvudstadsbladet* 25.10.2004, 16.

Karvala, Kaappo 2004. Jopo tarjoaa kimppakyytiä. *Markkinointi&Mainonta*. http://marmai.fi/doc.te?f_id=560417. 27.05.2004.

Kasvio, Antti 1991. *Tulevaisuuden vaatetustehdas – Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista*. Tampereen yliopisto, Tampere.

Ketelhöhn, Werner 1998. What is a Key Success factor? *European Management Journal*. Vol.16:3, 335-340.

Kilgast, Riitta 2000. Odotukset vielä kovemmat. *Kehittyvä kauppa*. Nro 5, 54-55.

Kilgast, Riitta 2003. Vaatekauppa kävi. *Kehittyvä kauppa*. Nro 5, 58-59.

King, Charles 1963. Fashion Adoption: A Rebuttal to the "Trickle Down" Theory. Teoksessa Stephen Greyser, (toim.) *Toward Scientific Marketing*. American Marketing Association. 108-125.

Klein, Jeremy 2002. Beyond competitive advantage. *Strategic Change*. Vol. 11/6, 317-327.

Kohli, Ajay & Jaworski, Bernard J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol. 54, 1-18.

Kotler, Philip 2003. *A Framework for Marketing Management*. Prentice Hall, New Jersey.

Kullas, Emilia 2004. Ulkomaalaiset vaatettavat Suomen. *Talouselämä*. Nro 43, 12-13.

Lafferty, Barbara A. & Hult, G. Tomas M. 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*. Vol. 35/ ½, 92-100.

Lahti, Arto 1983. *Strategy and performance of a firm: An empirical investigation in the knitwear industry in Finland in 1969 – 1981*. A-sarja: Väitöskirjoja – doctoral dissertations. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Lahti, Arto 1985. *Teva-alan kansainvälinen kilpailutilanne*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-70, Helsinki.

Lahti, Arto 1987. *Vaatetusalan rakennemuutos, protektionismi ja suomalaisten vaatetusalan pienyritysten strategiavalinnat tärkeimmillä läntisillä vientimarkkinoilla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-101, Helsinki.

Lampinen, Anne 2001. Puhdaslinjainen suomalainen vaatesuunnittelu kaipaa tukea. *Economic Trends*. Nro 4, 84-86.

Levitt, Theodore 1980. Marketing Success through Differentiation. *Harvard Business Review*. Vol. 58:1, 83-91.

Lotila, Sami 2004. Vaateala saneeraa jo Virossakin. *Tekniikka & Talous*. Nro 11, 8.

Mattila, Heikki 2002. Onko vaatekauppa vaikeaa? *Tekstiililehti*. Nro 5, 4-6.

Mattila, Heikki 1999. *Merchandising strategies and retail performance for seasonal fashion products*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.

Mascarenhas, Briance & Aaker, David A. 1989. Mobility Barriers and Strategic Groups. *Strategic Management Journal*. Vol. 10, 475-485.

McGee, John & Thomas, Howard & Pruett, Mark 1995. Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics. *British Journal of Management*. Vol. 6, 257-270.

Mehra, Ajay & Floyd, Steven W. 1998. Product Market Heterogeneity, Resource Imitability and Strategic Group Formation. *Journal of Management*, Vol. 24/4, 511-531.

Menestyminen on yrityksestä itsestään kiinni 1999. *Tekstiililehti*. Nro 1, 10-11.

Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä 2004. Euroopan unionin portaali. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fi/lvb/n26026.htm>, 2.12.2004.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, John 1998. *Strategy Safari - a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, London.

Nykänen, Pekka 1988. *Suomen vaatetusteollisuuden hintakilpailukyky ja kilpailumenestys vuosina 1967-1985*. Sitra, Helsinki.

Odd, Jarl & Huse, Morten & Senneseth, Knut 1999. Resource Configuration, Competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 24/1, 49-70.

Ojaniemi-Mäkelä, Sari 1994. *Design-alojen jakelutiet – kirjallisuuskatsaus*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Working Papers W-98. Helsinki.

Piironen, Riikka 1997. *Suomalaisen vaatetusteollisuuden tuotannon siirtyminen ulkomaille*. Talousmaantieteen pro gradu-tutkielma, Helsinki.

Poikolainen, Liisa 1994. Johdatus design management-ajatteluun. Teoksessa Liisa Poikolainen (toim.) *Design management – yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Otava, Keuruu.

Porter, Michael E. 1979. The Structure within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*. Vol. 61, 214-227.

Porter, Michael E. 1985. *Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Ekonomia-sarja. Oy Weilin+Göös, Espoo.

Porter, Michael E. 1987. *Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Strategia-sarja 1. 2. painos. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovation*. 3. painos. The Free Press, New York.

Rope, Timo 2003. *Johdon markkinointiratkaisut: Strateginen markkinointi*. WSOY, Porvoo.

Salimäki, Markku 2003. *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen: strateginen ryhmä-tutkimus design-aloilta*. A-sarja: Väitöskirjoja – doctoral dissertations. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Salminen, Merina 2004. Me tulemme taas. *Optio*. Nro 5, 24-29.

Seppälä, Vesa 2001. *Markkina-analyysi ja markkinatutkimus-kurssin luentosarja*. 15.01.2001. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Sharp, Byron & Dawes, John 2001. What is Differentiation and How Does it Work? *Journal of Marketing Management*. Vol. 17, 739-759.

Simmel, Georg 1904. *Fashion*. International Quarterly. Vol. 10, 130-155.

Sinkula, James M. 1994. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. Vol. 58, 35-45.

Slater, Stanley & Narver, John C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59, 63-74.

Sloman, John 1997. *Economics*. 3. painos. Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Solomon, Michael & Bamossy, Gary & Askegaard, Soren 1999. *Consumer Behaviour – a European Perspective*. Prentice Hall Europe, London.

Sproles, George B. 1981. Analyzing Fashion Life Cycles – Principals and Perspectives. *Journal of Marketing*. Vol. 45, 116-124.

Srivastava, Rajendra & Fahey, Liam & Christensen, Kurt 2001. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 27, 777-802.

Taloustarkastus tekstiili- ja vaatetusteollisuus 2003/2. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. http://www.finatex.fi/html/pdf/Talous2_2003.pdf, 08.10.2004.

Tekstiili-, vaatetus-, kenkä- ja nahkateollisuus 2004. Taloudellinen tiedotustoimisto. http://www.tat.fi/2003/teollisuus_suomessa/ala_vaatetus.shtml. 01.11.2004

Tervola, Marjut 2004. Pakko Kasvaa. *Markkinointi & Mainonta*. Nro 20, 14-15.

The Impact of Design on Stock Market Performance - An Analysis of UK Quoted Companies 1994 – 2003, 2004. Design Council. <http://www.designcouncil.org.uk/resources/assets/assets/pdf/Research/Impact%20of%20Design%20on%20Stock%20Market%20Performance%20February%202004.pdf>, 21.03.2005.

Tikkanen, Irma 1991. *Determinants and development of differentiation focus – a systems approach to a clothing-industry case company*. A Licentiate Thesis in Marketing. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Tikkanen, Irma 1994a. *Vaatetusteollisuuden elinkaari Suomessa 1967-1991*. Working paper. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Tikkanen, Irma 1994b. *Competitive behaviour of a firm: Environment, competitive strategy and competitive advantage in the Finnish clothing industry*. A-sarja: Väitöskirjoja – doctoral dissertations. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. <http://www.finatex.fi/html/pdf/Tkirja2003.pdf>, 08.10.2004.

Trueman, Myfanwy & Jobber, David 1998. Competing through Design. *Long Range Planning*. Vol. 31:4, 594-605.

Tutkimuksia ja tulevaisuussennusteita. *Tekstiililehti*. Nro 5, 18-20.

Tuulenmäki, Heli 1992. *PKT-yritykset ja EY-integraatio: Tevanake- ja elintarviketeollisuus*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-57, Mikkeli.

Tötterman-Lamppu, Helena 2003. Putiikki – Ilo asiakkaalle, haaste omistajalle. *Optio*. Nro 17, 78 – 84.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.

Viitanen, Annukka 2002. Paola Suhonen luo vaatteelle filosofiaa – omin avuin Eurooppaan. *Europa*. Nro 3, 19-21.

Webster, Frederick E Jr. 2000. Understanding the relationship among brands, consumers and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28:1, 17-24.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research – Design and Methods*. 3. painos. Applied Social Research Methods Series. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Yrittäjyystilastoja 2004. Suomen yrittäjät.
<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCFC2256B4F0040E001>,
 08.10.2004.

Haastattelut:

Asiantuntijahaastattelut:

Hirvonen, Pirjo, professori. Taideteollinen korkeakoulu, vaate- ja muotusuunnittelun ja pukutaiteen osasto, Helsinki. 18.02.2005.

Järventie, Matti, toimitusjohtaja. Tekstiili- ja vaate- ja muotusuunnittelun liitto ry, Helsinki. 08.02.2005.

Nuutinen, Ana, muodintutkija, yliopettaja. Evtek –muotoiluinstituutti, Vantaa. 14.-21.02.2005. (puhelinkeskustelut ja kirjeenvaihto)

Tutkimushaastattelut:

Kivikoski, Kari, toimitusjohtaja. Soilituote Oy, Helsinki. 22.02.2005.

Mettinen, Hammi, suunnittelija-omistaja. Lustwear Oy, Helsinki. 22.03.2005.
(puhelinhaastattelu)

Rosendahl, Risto, toimitusjohtaja. Naisten pukutehdas Oy, Helsinki. 23.02.2005.

Suhonen, Pirjo, markkinointipäällikkö. IVANA Helsinki Ky, Helsinki. 28.02.2005.

Tiilikka, Jussi, toimitusjohtaja. Ultimate Design Oy, Helsinki. 17.03.2005.

Virtanen, Markku, toimitusjohtaja. Voglia Oy, Lammi. 24.03.2005.

LIITTEET

LIITE 1. Visuaaliset yritysesittelyt

Perinteiset vaatetusyritykset

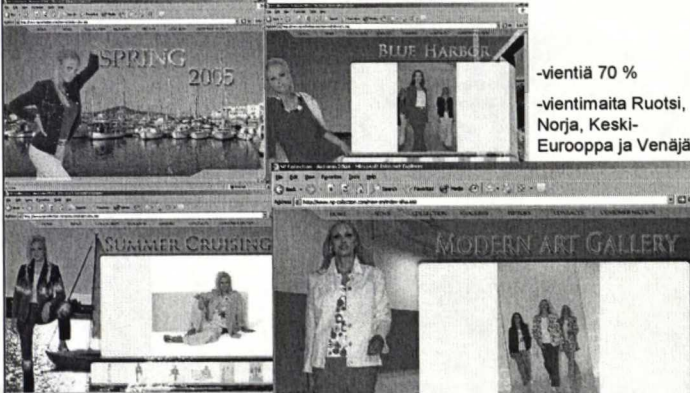
vogliä **TERVETULOA**



MALLISTO EARLY SPRING PROMESSA PRIMAVERA VITA ESTIVA PRONTA MODA CLIFF COAT

- laadukas kokonaispukeutuminen
- yksilöllistä eurooppalaista muotia
- vientä 20% Ruotsiin ja Norjaan

Naisten pukutehdas – NP Collection ja No Problem



- vientä 70 %
- vientimaita Ruotsi, Norja, Keski-Eurooppa ja Venäjä

Soilituote Oy

Soilituote | Syksy 2004 | Kuva-arkisto | Palaute

Soilituote

Syksy 2004:

ELEGANCE
by **Twins**
Lena


Soili ja Aaro Kivikoski ostivat vuonna 1967 Mainepuku nimisen yrityksen, joka valmisti kottakkeja, esiliinoja sekä työasuja. Yrityksen nimi muutettiin myöhemmin Soilituote Oy:ksi Soili Kivikosken mukaan, jolloin myös mallistot muuttuivat ajan hengen mukaisiksi. Yritys siirtyi 1988 seuraavalle sukupolvelle. Nykyisin se työllistää 40 henkeä. Yrityksen kotipaikka on ollut alusta lähtien Lahdessa.

Nykyisin tuotemerkekinä ovat Soili, Elegance, Lena ja Twins. Mallistot koostuvat jakuista, housulista, hamelista sekä leningeistä, jotka ovat keskenään yhdisteltävissä. Kokoajakauma on 32-54. Yrityksen käyttämät materiaalit ovat korkealuokkaisia ja tulevat pääosin Keski-Euroopasta.

Tuotteita toimitetaan Pohjoismaihin, Keski-Eurooppaan sekä Venäjälle.



Suunnittelijavetoiset brandit



PRICE:		
STYLE:	SIZE:	COLOR:

In 1936 did manufacturer Ivan J. Paolovski arrive by train to Helsinki from Vyborg, which was under Russian occupation at the time. He founded the Globe's most Northern match factory into the dark uninhabited wildwood of Eastern Helsinki.



Ivan's ideology of ascetic, genuine everyday life gained many supporters in the form of motivated factory workers. And every other Saturday they went camping. In his match factory the light of life was growing and the factory grew into an entire sector of town. East Helsinki was born. Today IVANA helsinki is one of the biggest match factories in the world. By the way, IVANA helsinki also manufactures clothes.

HAPPENINGS>>

IDEOLOGY
COLLECTIONS
HEMMA

CONTACT
STORES
PRESS

MOVIE IVANA helsinki

IDEOLOGY
COLLECTIONS
HEMMA



CONTACT
STORES
PRESS

MOVIE IVANA helsinki

Back Forward Stop Search Favorites Home

Address: <http://www.hannasaren.com/>


HANNASARÉN



ABOUT US > PRESS >

- modern individual items with cheerful touch
- vientä 20 maahan, myyntiä 100 boutiqueissa

Lustwear



LUSTWEAR
fall-winter 2004
BASIC
FEMALE
MALE
ACCESSORIES
HOMEWARE

LIITE 2. Yritysten perustiedot -lomake

Markkinoinnin pro gradu

Maritta Weckström

Teemahaastattelu

Kevät 2005

Yrityksen tiedot

Päivämäärä, paikka:					
Yrityksen nimi:					
Haastateltava, tehtävä:					
Vuosi	2002	2003	2004		
Liikevaihto:					
Henkilöstön määrä:					
Viennin määrä, vientimaat:					
Päätuotelinjan markkinaosuus:					
Tuotantoyksiköt, määrä, sijainti:					
Ulkomaisen valmistuksen osuus %:					
Jakelukanavat:					
Kohdesegmentti/-segmentit:					
Merkittävimmät kilpailijat (kotimaassa):					
	1	2	3	4	5
Kannattavuus suhteessa keskeisimpään kilpailijaan (ympyröi): 1(huonosti) - 5(hyvin)					
Sijoita yrityksenne strategianne perusteella aksellille:					
differoidut ja kalliit tuotteet ----- edulliset massatuotteet					

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

YRITYKSEN PERUSTIEDOT – erillinen lomake

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Miten kilpailutilanne muuttunut viime vuosina?
- Minkälaiset suomalaiset vaatetusalan firmat pärjää tulevaisuudessa?
- Mitkä seikat ovat keskeisiä, jotta yritys pysyy hengissä ja menestyy tällä alalla (kriittiset menestystekijät)?
- Ketkä ovat merkittävimpiä kilpailijoita (kotim./ulkom.)?

YRITYS

- Milloin perustettu, mikä sai perustamaan yrityksen?
- Toiminta-ajatus?
- Myynnin kehitys?
- Rahoitustilanne?

KILPAILUETU JA STRATEGIAT

- Mitkä tavoitteet 3-5v. kasvustrategia?
- Miten määrittelisit strategianne kasvun/kannattavuuden suhteen?
- Mikä on kohderyhmänne?
- Mitkä ovat yrityksenne kilpailuetuja?
- Organisaation muutokset?

TUOTANTO JA JAKELU

- Viennin merkitys, kuinka se alkoi?
- Meneekö vientiin samat tuotteet mitä myydään täällä?
- Jakelustrategia?
- Kannattavuuseroja kotimaan kaupan ja viennin välillä?
- Yritysverkostojen merkitys (osto, design, vienti, ketjut, tuotanto)
- Toimitusvarmuus ?
- Logistiikka, aineksia kilpailuetuun?

MARKKINOINTI JA DESIGN

- Mikä on designin ja laadun merkitys?
- Minkälaisia kokoelmia, tuotemerkkejä (syvyys, laajuus, design ym.)?
- Mikä on muodin painotus, kuinka tärkeää, miten seurataan?
- Minkälaista markkinointia?
 - Viestintästrategia, mielikuvat
 - brandinrakentaminen
 - imago jakelutien/kuluttajien suuntaan
 - PR:n merkitys

LIITE 4. Yritysten perustietoja

	Voglia	Naisten Pukutehdas	Soilituote	IVANA-helsinki	Lustwear	Hanna Sarén
Kilpailijat	eurooppalaiset merkit	Ril's, Pola, Saksasta Gerry Weber, Ruotsista Almia	NP, Modelia, Voglia	designituote-myymälät, mielihyvä-tuotteet	asuntolainat ym., kaupassa fyysisesti läheiset merkit	Diesel, Filippa K, French Connection, muut samoilla messuilla myytävät merkit
Jakelu-kanavat	omat 11 liikettä, erikois-liikeketjut, erikoisliikkeet, tavaratalot,	tavaratalot, erikoisliikkeet, franchising-liikkeet Ruotsissa	erikoisliikkeet, tavaratalot	erikoisliikkeet, lifestyle-myymälät, tavaratalot, oma lippu-laivaliike	vaatetuksen konsepti-myymälät, designliikkeet, tavaratalot	tavaratalot, vaatetuksen designin ja asusteiden erikoisliikkeet
Myyntipisteiden määrä yhteensä n.kpl	300	650	250	60	30	100
Loppuasiakas-kohde-segmentti	aikuinen nainen	aikuinen nainen	aikuinen nainen (isot koot)	muoti-ihmiset, muotoilu-ihmiset ja eettiset kuluttajat	laatua ja yksilöllisyyttä arvostavia työssäkäyviä naisia ja miehiä	työssäkäyvä kaupunkilainen nainen
Kannattavuus ¹	5	3	3	-	2	1
Kustannus-johtajuus vai differointi-strategia ²	4	3,5	2,5	5	5	>5
Kasvu-/kannattavuus-strategia	hallittu kasvu	hallittu kasvu	kannattavuus	hallittu kasvu	kasvu	kasvu
Ulkomaisen valmistuksen osuus %	20	100	65	0	30	80
Vientimaat	Ruotsi, Norja, Venäjä	Ruotsi, Venäjä, Norja, UK, Saksa, Hollanti, Belgia, muut	Venäjä, Ruotsi	Länsi- ja Keski-Eurooppa, Aasia, Yhdysvallat	Japani, Italia, Ranska, Saksa, Englanti, Hollanti, Tanska, Kuwait, Norja	Aasia, Eurooppa, Yhdysvallat

¹ Subjekttiivinen näkemys, kysytty suhteessa keskeisimpään kilpailijaan asteikolla 1-5 (huono – hyvä), ks. liite 2.

² Pyydetty sijoittamaan yritys akselille välille: differoitu ja kallis tuote – edullinen massatuote. Tulokset muutettu numeroiksi 1-5 (edullinen massatuote – differoitu kallis tuote).

LIITE 5. Menestystekijät, resurssit ja kilpailuedut

	<i>Vastaus: Kriittiset menestys- tekijät</i>	<i>Vastaus: Tulevaisuuden menestystekijät</i>	<i>Vastaus: Kilpailuetu</i>	<i>Tulkinta: Resurssit</i>	<i>Tulkinta: Kilpailuedut</i>
Perinteiset vaatetus- yritykset	<ul style="list-style-type: none"> • tuote • jakelu • tuotanto 	<ul style="list-style-type: none"> • identiteettiin pohjautuva brandi • differoitu tuote • jakelukanavat 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaita miellyttävä, istuva tuote • joustava organisaatio • hyvä jakeluverkosto • identiteettiin pohjaava brandi • hyvä hankinta- tai tuotantoketju • vahva talous • henkilökunta 	<ul style="list-style-type: none"> • moniosaajia • modernia tuotantoa • prosessien osaamista • prosessi-kyvykkyudet • → arvoketjun hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • arvoketjun hallinta • kuluttaja- ja asiakaslähtöinen osaaminen • modernien prosessien hallinta • suuret koot • hyvät asiakassuhteet
Suunnittelija- vetoiset brandit	<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelun • markkinoinnin • liike-toiminnan osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kansainvälistyminen • ulkopuolinen rahoitus • kapealla segmentillä uskottava tuotemerkki 	<ul style="list-style-type: none"> • persoonallinen mielenkiintoinen design • korkea laatu • muodon osaaminen • arvoketjun hallinta ja siitä seuraava brandin arvoisällön hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • vaate-suunnittelun • markkinoinnin osaamista • → luovat kyvykkyudet 	<ul style="list-style-type: none"> • ketjun hallinta • design management • eettinen retrodesign • luksus • naisellinen muodikas ja laadukas design • moderni muotoilu • saavutetut asiakassuhteet